

BREVE BIOGRAFÍA DE PETER DRUCKER

Autor: Ing. M.Sc. Edgar Correa

TEORÍA Y PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO 11-2006

Peter Drucker, austriaco nacido en Viena el 19 de Noviembre de 1909, de nacionalidad norteamericana por adopción. Sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán Drucker significa Impresor, y de allí deriva su apellido, es considerado hoy el padre del Management.

Peter Drucker tiene casi noventa años, 60 de ellos formulando teoría sobre administración, con la frente cansada y como trabajador del conocimiento, expuesto en obras de su gran inteligencia y su incansable actividad.

Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración, sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker es el primer científico social que utiliza la expresión "post-modernidad". Peter Drucker es el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad.

Ha sido un colaborador asiduo de revistas como The Atlantic Monthly y fue columnista de The Wall Street Journal desde 1975 hasta 1995. Su primera labor como consultor fue en 1940. Desde entonces ha trabajado ampliamente en los Estados Unidos, Europa, America Latina y Asia, para grandes empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro.

Es presidente honorario de la Peter F. Drucker foundation for Nonprofit Management. Después de enseñar en el Sarah Lawrence College de Nueva York desde 1939 hasta 1949, y en Bennington College de Vermont desde 1942 hasta 194 En 1971 fue nombrado profesor (clarke) de ciencias sociales y administración en la escuela de graduados en administración de la universidad de Claremont, donde hoy todavía enseña.

División Difusión y Comunicaciones

Trabajó como periodista en Alemania, mezclando su actividad con la política desde el año 1920 hasta la caída de la República del Weimar. Doctor Honoris Causa de varias Universidades de EEUU, Bélgica, Japón, España, Suiza y Reino Unido. Sus conferencias son multitudinarias, detesta toda clase de halagos. Es llano, sencillo, visionario, mordaz y vital. Una vida larga y fecunda como trabajador del conocimiento.

Entre los años 1975 y 1995 fue editorialista del Wall Street Journal, además colaborador de la Harvard Business Review.

Un hombre que reconoce que su perfil no es el de Economista, ni de ejecutivo, su mayor interés son las personas. En 1933 fue a Londres, trabajo en un Banco, y fue alumno de Maynard Keynes, anteriormente en Bonn fue discípulo de Joseph Schumpeter, hoy es la última persona que esta con vida y que tomo clases con estas dos grandes figuras. "Tanto Keynes como Schumpeter tienen muchísimo que enseñarnos, pero más en la forma que debemos pensar económicamente, que en relación con sus teorías específicas, como tesis económica el Keynesismo fallo donde fue aplicado, Schumpeter nunca tuvo una política económica, si fue válido el concepto de que el desequilibrio es el estado normal de la salud de la Economía."

A los 31 años, empieza su vida como Consultor de Empresas Multinacionales en General Motors, es entonces que empieza a dar forma a la teoría del Management, tendencias de Gestión, la sociedad del conocimiento. " La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso" " No trates de innovar para el futuro, innova para el presente", son algunas de sus frases más divulgadas.

Considera que la práctica es base del management, esta disciplina atribuida a él, requiere de practica para poder ser aplicada." Solo cuando una practica esta lo suficientemente madura, los académicos pueden realizar contribuciones de importancia, ya que sin práctica el académico no puede producir contribución al Management.

División Difusión y Comunicaciones

Ha publicado libros y artículos, todos ellos hoy son obras a las que se acude para la consulta de conceptos innovadores. En sus obras prima tanto lo científico, como lo humano, lo económico, lo histórico, el arte y lo filosófico.

En la década del 40, durante 7 años fue profesor de Filosofía y Política en el Bennington College. Profesor de Management en la Universidad de New York para graduados de la escuela de Negocios en los años 50, actualmente una escuela de negocios lleva su nombre y él la preside.

Al pensar, pone las verdades sobre una cuerda floja, haciendo las preguntas más obvias, correctas, que ayudan a pensar sin prejuicios, de visión pluridimensional y sintético, característica del autentico humanista.

Hoy con 94 años, perdura su asesoramiento a Empresas y a la nueva generación de jóvenes. Reconoce que en estos tiempos las viejas generaciones aprenden de las nuevas, y el humanismo sigue siendo el pilar de su discurso. Nuestras ideas se han visto trastocadas en sus conceptos gracias a la innovadora forma de pensar y analizar los temas empresarios por parte de Drucker. Hombre con la virtud de leer entre líneas, sin embargo gracias a su rigor intelectual se lo diferencia en el grupo de pensadores futuristas, y su capacidad de interpretar el presente lo habilita para exponer sus conceptos. Las tendencias de los negocios en los últimos 50 años, han sido expuestas en sus obras, definiendo la sociedad del conocimiento como la base de la actual empresa y de la del futuro. Fue el primero en dar una definición clara de negocio. Disfrutaba de la natación en forma diaria, su premisa es mantenerse en forma, aunque usa bastón, su ritmo al caminar es igual que de cualquier persona.

2. LIBROS

En setenta años se han publicado más de treinta libros, que abarcan estudios de Dirección, estudios de políticas socio económicas y ensayos. Algunos fueron Best Sellers.

El final del hombre económico, Fue su primer libro. Publicado en 1939.

El futuro del hombre industrial, Fue su segundo libro. Publicado en 1942.

El concepto de Corporación, Publicado en 1946.**La práctica del Management.**

Da a conocer su teoría de la dirección por objetivos. El autogobierno de la comunidad de Empresas. Después de esta publicación aparecen numerosos libros de dirección. La única función de un negocio es crear valor para el cliente e innovar.

La era de la discontinuidad, Publicado en 1969. Introduce el concepto de trabajador del conocimiento. Innovación y espíritu emprendedor. Habla de una nueva disciplina que puede ser enseñada y aprendida, la innovación.

El Emprendedor allí encuentra los mejores consejos.

El efectivo ejecutivo. Publicado en 1985. Se centra en la efectividad personal. Los cambios en la dirección del siglo XXI. Las fuerzas que guían estos cambios, son la base de esta publicación.

El Management del Futuro. Cuando todo el mundo hablaba de la nueva economía, él dice que era la sociedad la que cambiaba, y que cada vez lo hacia con más rapidez, la revolución informática resulta ser uno de esos cambios, cambios demográficos, caída de la industria como proveedora de riqueza y trabajo.

El terrorismo ha cambiado de manera radical la política mundial. Los ejecutivos deben comprender las nuevas realidades, para poder ser exitosos en esta nueva sociedad.

La próxima sociedad. Editado en el 2002. Refleja allí todo su humanismo. Actualmente vive en Claremont cerca de Los Angeles.

3. ALGUNAS DE SUS OBRAS MAS INFLUYENTES**1. The End of Economic Man (1939).**

Este es el primer libro extenso de Drucker. Expone sus razones sobre las causas del fascismo y analiza las fallas de las instituciones establecidas.

Aduce vigorosos razonamientos en pro de la necesidad de un nuevo orden social y económico. "Recapacitando, lo único que hacía bien era observar fenómenos y preguntarme lo que significaban.

En 1933 ya sabía cómo terminaría Hitler, y entonces empecé mi primer libro, 'El fin del hombre económico', que no pudo ser publicado hasta 1939, porque ningún editor quería aceptar tan horribles visiones. Para mí estaba perfectamente claro que Hitler acabaría matando a los judíos y también estaba claro que terminaría firmando un tratado con Stalin".

2. The Future of Industrial Man (1942).

El autor investiga el tema ¿puede la libertad individual conservarse en una sociedad industrial?. El predominio de las grandes empresas, el poderío de los administradores, la automatización y los peligros del monopolio y del totalitarismo son temas importantes tratados en este libro. "En mi segundo libro, 'El futuro del hombre industrial' llegué a la conclusión, que el principio integrador de la sociedad moderna había pasado a ser la organización a gran escala. En ese momento, sin embargo, solo existía la organización de empresa. En este país, la empresa comercial fue la primera institución moderna que emergió. Decidí que necesitaba estar adentro, estudiar realmente una gran compañía desde adentro; como una organización humana, social, política -como un mecanismo integrador".

3. Concept of the Corporation (1946).

El autor da a conocer como por medio de la descentralización, la General Motors llega a ser una de las mayores corporaciones estadounidenses. Drucker dijo que la descentralización fue buena porque creó pequeños grupos donde la gente sentía que su contribución era importante.

El éxito de esta obra demostró que en esos años había un enorme interés en la gestión. Alfred Sloan Jr., su presidente (1923-1956), contaría también sus experiencias en la empresa que dirigió en su obra: "My years with General Motors" (1962).

4. The New Society (1950).

En este importante libro Drucker conjunta los temas que recorren sus dos primeros libros, *The End of Economic Man* y *The Future of Industrial Man*. Afina su impresión del nuevo orden mundial. Se extiende en el concepto de la gran empresa, como la institución social representativa. Presenta una imagen de la forma en que el mundo funcionará en los últimos decenios del siglo XX, imagen que se convirtió en realidad notable.

5. Practice of Management (1954).

Lo hizo para el común de la gente para que aprenda administrar, algo que en ese entonces sólo lo podía hacer una elite. A partir de entonces la Administración llegó a ser una verdadera disciplina y el libro la primera "biblia" en gestión.

Su análisis de la Administración, es una valiosa guía para los dirigentes de empresas que necesitan estudiar su propio rendimiento, diagnosticar sus propias fallas y mejorar su propia productividad, así como la de su compañía. Los ejemplos ilustrativos son tomados de compañías tales como Sears Roebuck & Co., General Motors, Ford, IBM, Chrysler y American Telephone & Telegraph. Esta obra también expone acerca de la "Administración por Objetivos", considerándose a Drucker como uno de los principales pioneros del concepto.

6. Landmarks of Tomorrow (1959).

En los primeros dos capítulos, Drucker describe normas del nuevo mundo, fruto de años recientes. A continuación expone las pruebas que habremos de vencer en educación, gobierno y economía política. El libro termina con observaciones de Drucker acerca de la realidad espiritual de la existencia humana.

7. Managing for Results (1964).

Fue el primer libro en explicar estrategia de negocios (business strategy). Drucker muestra como los negocios existentes tienen que enfocarse en oportunidades más bien que problemas para ser efectivos, por eso las oportunidades hacen crecer y desarrollar. "Administración por resultados" fue el primer libro en tratar lo que ahora es llamado 'Estrategia de negocios'.

Es aún el libro más ampliamente usado en el tema. Cuando lo escribí, hace más de veinte años, mi título original era, de hecho, 'Estrategias de negocios', pero 'estrategia' en esos días no era un término de uso común. De veras, cuando mi editor y yo decidimos probar el título con conocidos ejecutivos, consultores, profesores de administración y libreros, fuimos recomendados duramente de abandonar ese término. 'Estrategia', nos dijeron una y otra vez, pertenece a los militares o tal vez a campañas políticas, pero no a negocios".

8. En The Effective Executive (1967).

Habla sobre la obligación del ejecutivo en ser eficiente, pero esa efectividad puede aprenderse, considerando que la efectividad es un conjunto de hábitos, es decir, una suma de acciones repetidas que terminan interiorizándose en la forma de ser del ejecutivo.

Para Drucker hay 5 prácticas y hábitos que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

- 1° Todo ejecutivo eficiente controla su tiempo,
- 2° Todo ejecutivo eficaz dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados,
- 3° El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias,

División Difusión y Comunicaciones

- 4° El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades;
- 5° El ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

9. The Age of Discontinuity (1969).

Se estudian esferas principales de discontinuidad:

- a) La explosión de la nueva tecnología, cuyo fruto son nuevas industrias importantes,
- b) El cambio de la economía internacional a la economía mundial,
- c) Una nueva realidad social y política de instituciones pluralistas y; d) el nuevo universo de los conocimientos basado en la educación masiva.

Al señalar claramente los cambios que estamos viviendo, –como el rol del manager–, impresiona como analiza los cambios económicos, tecnológicos, políticos y culturales, parece que el libro hubiese sido escrito el año pasado y no más de 30 años. Habla de la privatización y del "trabajador del conocimiento" y de su impacto en la economía y la sociedad. Para que sirva de base para actuar, Drucker pregunta: ¿qué debemos hacer hoy para forjar el mañana?

10. Technology, Management and Society (1970).

Es una colección de ensayos que abarcan las tendencias tecnológicas del siglo XX, tales como: planeación a largo plazo, relaciones recíprocas entre la tecnología, la ciencia y la cultura; y las del administrador antiguo y del futuro.

11. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (1974).

La Administración es un cuerpo organizado de conocimientos. "Este libro – dice Drucker– trata de equipar al administrador con el entendimiento, el

pensamiento, el conocimiento y las habilidades para los trabajos de hoy y mañana". Drucker discute las herramientas y técnicas para una exitosa práctica de administración; "pues, conviene repetirlo, la administración eficaz de nuestras instituciones es la única opción frente a la tiranía de nuestra sociedad pluralista de instituciones y la meta, el motivo y el propósito de esta obra son preparar la acción eficaz de los gerentes actuales y futuros". Un verdadero clásico, obra de consulta esencial para el ejecutivo.

12. **Managing in Turbulent Times (1980).**

Este importante y oportuno libro concierne el futuro inmediato de negocios, sociedad y economía. Estamos –dice Drucker– entrando a una nueva era económica con nuevas tendencias, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones. ¿Cómo los administradores y la Administración tratarán estas nuevas realidades?

El autor explica que esta obra está interesada con la acción más bien que con el entendimiento, con decisiones más bien que con el entendimiento, con decisiones más bien que con análisis. Trata con las necesarias estrategias para transformar los cambios rápidos en oportunidades, para cambiar la amenaza de cambio en acción productiva y rentable que contribuya positivamente a nuestra sociedad, la economía y al individuo.

13. **Innovation and Entrepreneurship (1985).**

El primer libro en presentar la innovación y el emprendimiento como disciplina determinada y sistemática que explica y analiza los retos y oportunidades de la nueva economía emprendedora de América. Es un excelente libro práctico que explica que los negocios establecidos, instituciones de servicio público y nuevos riesgos tienen que conocer, aprender y hacer para preparar y crear los negocios exitosos del mañana. "Escribí ese libro porque sentí que había llegado el momento de ponerse un poco más serio respecto de ese tema de lo que eran la mayoría de los trabajos y en parte también porque, bruscamente, la mayoría de las cosas que se leen y se oyen me dan la impresión, en base a mis 30 años de

trabajo y experiencia, de ser malentendidos. El empresario –la persona con la personalidad emprendedora de George Gilder– existe, sí, hay gente así, pero rara vez triunfa. Por otra parte, individuos a los que Gilder nunca aceptaría como empresarios tienen a menudo muchísimo éxito".

14. Managing the Non-Profit Organization (1990).

Habla acerca del servicio y de las organizaciones sin fines de lucro (non-profit), sectores de nuestra sociedad en rápido crecimiento que crean una mayor necesidad para expertos para manejarlos efectivamente. Drucker da ejemplos y explicaciones acerca de la misión, liderazgo, recursos, marketing, objetivos, desarrollo de la persona, toma de decisión y mucho más.

15. Post-Capitalist Society (1993).

La sociedad post capitalista es una sociedad del conocimiento. En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico y está totalmente separado y hasta en oposición con el "trabajo". En esta sociedad donde nos estamos dirigiendo muy rápidamente, es el saber y no el capital el recurso clave. No puede ser comprado con dinero ni creado por capital de inversión. Explica con amplitud la economía emergente, la economía del conocimiento, su protagonista (el trabajador del conocimiento) y las implicancias para las organizaciones. Un incisivo análisis de la mayor transformación mundial que tiene lugar desde la edad del capitalismo a la sociedad del conocimiento.

Examina las influencias radicales en la sociedad, política y negocios ahora y en los próximos años.

16. Management Challenges for the 21st Century (1999).

Habla sobre el automanagement, es decir, hace una serie de interrogantes como ¿cuáles son mis puntos fuertes?, ¿cómo me desempeño?, ¿soy lector o soy escucha?, ¿cómo aprendo?, ¿cuáles son mis valores?, ¿a dónde pertenezco?, ¿cómo puedo contribuir?, dándonos las repuestas en forma por demás sencilla y brillante. "Este no es un libro sobre predicciones. No es un libro sobre el futuro. Los desafíos y temas que aquí se tratan ya nos

acompañan en todos los países desarrollados y en la mayoría de los emergentes (por ejemplo, Corea y Turquía). Ya se pueden identificar, discutir, analizar, y ya se pueden formular prescripciones para ellos. Ya algunas personas, en algún lugar, están trabajando sobre ellos".

17. **The Essential Drucker (2001).**

Peter Drucker es tal vez el más conocido autor sobre Administración y Economía. Su primer libro fue escrito en 1939 y desde entonces ha publicado tantos libros que la gente se pregunta ¿de dónde puedo empezar a leer a Drucker?, ¿cuáles de sus trabajos son esenciales?. La respuesta es The Essential Drucker, que contiene 26 capítulos tomados de sus varios trabajos publicados entre 1954 y 1999, ofreciendo en palabras de Drucker "un coherente y razonablemente comprensivo 'Introducción a la Administración' y da una visión general de mi trabajo de Administración".

4. **DEL MANAGER AL LIDER**

Aunque los aspectos tratados hasta ahora forman el fundamento, la base artesanal que, por ser tal, puede ser enseñada y aprendida, sigue habiendo algunas diferencias entre la figura del manager y la del líder. Ahora bien, ningún líder podrá subsistir sin esa base artesanal, es más, ninguna organización podrá funcionar sin ella.

Los verdaderos líderes no se contentan con la base; dan un paso más, pequeño, pero significativo. Dominan ciertas destrezas con especial maestría – no porque hayan nacido con ellas (aunque puede darse este caso, que da muchas ventajas sobre otros seres humanos), sino porque son conscientes o intuyen que, como para todos los mortales, tampoco para ellos abundan los medios disponibles para movilizar las fuerzas humanas. Por eso se concentran sistemáticamente en lo esencial y trabajan sin descanso y consecuentemente en adquirir las competencias decisivas de la dirección.

Los verdaderos líderes:

1. Se obligan a escuchar a los demás

El énfasis está en "se obligan", porque a nadie le es fácil escuchar. La mayoría de los dirigentes son impacientes, y muchos de ellos están profundamente convencidos de estar actuando correctamente. Sin embargo, saben cuán importantes son aquellas informaciones que solamente pueden obtener de los demás, especialmente de la base de la organización. Tienen la suficiente fuerza de voluntad y autodisciplina para, al menos aparentemente, escuchar con atención y paciencia porque saben que, al no hacerlo, perderían la confianza de su organización.

Al menos saben aparentar que sienten un gran interés por lo que otros les cuentan y, los que son realmente buenos, no sólo aparentan estar interesados, sino que realmente lo están.

2. Se esfuerzan continuamente por hacerse comprender

Son conscientes de que lo que está claro para ellos, su visión de las cosas, para los demás está todo menos claro. Por esta razón, suelen repetir una y otra vez aquello que consideran importante, con enorme paciencia y perseverancia, posiblemente tan sistemáticamente que se les suele tomar por tozudos. En su empeño de hacerse comprender, simplifican su discurso y lo asemejan al lenguaje del interlocutor o se sirven de analogías gráficas. En ocasiones suelen sobre-simplificar, consciente o inconscientemente, porque saben muy bien que las cosas complicadas no se comprenden y por ende no pueden materializarse.

En su empeño de ser comprendidos recurren, siempre que quede a su alcance, a la mejor forma de comunicación: demuestran las cosas y dan ejemplo del comportamiento que esperan de los demás. De cualquier modo, todo líder ha tenido que pasar por la experiencia de que, al fin y al cabo, sólo se puede dirigir mediante el ejemplo. Los líderes han de practicar con

especial escrupulosidad aquellas reglas que les interesa imponer. Pueden permitirse algunos privilegios en ámbitos menos importantes, pero han de observar estrictamente las reglas básicas para no poner en juego su credibilidad dentro de la organización. En el momento en que se viola este principio, se iniciará la erosión de su posición de líder.

3. Renuncian a la coartada y al subterfugio

A los líderes les interesan los resultados, y donde no los haya, no cabe refugiarse en justificaciones y excusas vanas. Este aspecto muestra clarísimamente el punto en el que han fracasado tantos personajes históricos.

Su competencia de líder comenzó a erosionarse en el momento en que intentaban servirse de coartadas y subterfugios, chivos expiatorios e imágenes tergiversadas del enemigo, para justificar su fracaso. Ciertamente, estos métodos permiten seguir funcionando aún durante algún tiempo, pero ya contienen el germen del fracaso, provocando la pérdida de credibilidad y capacidad de persuasión.

En ocasiones puede pasar un tiempo considerable hasta que el fracaso se haga latente en todo su alcance y extensión, pero los indicios del fracaso se muestran cuando el líder deja de ser auténtico y franco en este aspecto. Cualquier maniobra táctica en otros aspectos puede tolerarse, lo que puede incluso tomarse como una señal de inteligencia o astucia, menos en éste, que no admite táctica al

4. Aceptan su propia insignificancia respecto a la misión

Por muy inseparable que sea el culto a la persona de la figura del líder, que muchas veces y contra la voluntad del líder constituye una exigencia del entorno que se afana en establecerlo, el verdadero líder se somete a la misión, que siempre es más grande y más significativa que él mismo. Este es el único método viable, el saber conservar a pesar de y debido a la singularidad de la situación, la necesaria objetividad para poder formarse una imagen clara de la circunstancia. Este dirigente acepta la misión con

todo su peso, pero no se identifica con ella. La misión quedará siempre diferenciada de él y de su persona. He aquí otro punto crítico que ha hecho fracasar a muchos líderes históricos. Cada vez que la actitud de "l'Etat, c'est moi" se ponía en primer plano, posiblemente fuera el comienzo de un período de gran esplendor para la persona, pero por regla general también marcaba el principio del fin del liderazgo.

5. Dan a la organización lo mejor de ellos, menos su propia vida

El líder se afana constantemente para lograr la perfección y da (casi) todo por la causa. Exige de sí mismo y de otros el máximo rendimiento, el máximo nivel; no hace ofertas, sino exige. Sabe que son los logros de la organización los que hacen nacer el orgullo, el respeto y la autoestima en sus miembros, y por eso puede esperar el máximo de ellos. Y aunque, en ocasiones, se vea forzado a exigir la vida a los demás, nunca entrega la suya propia, a no ser que se le obligue a ello.

6. No roban el éxito a su gente

Por muy habituado al éxito, por muy convencido que esté el líder de saber hacer muchas cosas mejor que otros, no se adorna con sudor ajeno. Piensa siempre en términos de "nosotros" en vez de "yo". Conoce los logros de sus colaboradores y de su organización, y los reconoce.

7. No temen a los fuertes

El dirigente sabe que sólo los mejores son suficientes para realizar las grandes misiones de la organización, y no escatima esfuerzos para atraer a los mejores, promocionarlos y utilizarlos. Posiblemente reaccionará con dureza, hasta con brutalidad, contra cualquier intento de cuestionar y subminar su autoridad, pero no elimina a la gente fuerte por miedo a perder su autoridad. Rodearse de débiles y protegidos es un claro síntoma de una dirección débil. 8. No son utópicos

Es posible que el dirigente tenga su propia visión, mejor aun, su misión, pero no ambiciona recrear el cielo en la tierra, sino más bien concentra sus

fuerzas en evitar el infierno. El verdadero líder es realista frente a la naturaleza de los hombres, y se esfuerza en aprender la lección de la historia. Sabe, que a pesar de tantas y fascinantes filosofías utópicas, no es posible crear un hombre nuevo, sino que lo único posible es aliviar paso a paso y en dimensiones muy modestas la miseria de este mundo. Aunque en sus comparencias ante la opinión pública pueda servirse de un hábito de utopía, ya que conoce la fascinación que tienen los proyectos utópicos para los hombres, en sus acciones, sin embargo, se guía estrictamente por su conocimiento de los riesgos implicados en cualquier interferencia en un tejido social complejo y de los efectos colaterales involuntarios que emanan del cambio, por muy buena intención que tenga. Sabe que, en última instancia, las utopías no son realizables.

9. Los verdaderos líderes no nacen ni se hacen

Prácticamente siempre se hacen a sí mismos, y el camino suele ser casi siempre el mismo: el punto de partida es la circunstancia en la que se halla la persona. Puede tratarse de una situación históricamente significativa, que más tarde sería objeto de la historiografía, o bien puede ser una situación ordinaria, que no recibiría mención alguna por parte de los historiadores.

En esta circunstancia el dirigente reconoce la misión decisiva que ha de cambiar una situación o aprovechar una oportunidad. Y aquí es donde se refleja la denominada "visión" del líder, que tantas veces se le exige, pero que no consiste ni mucho menos en esa chispa trascendental y creativa que la aflora, sino más bien en una reflexión sobria, pero cuidadosa, sobre todas las alternativas y prioridades. A partir de ahí, el líder se pone a disposición de la misión, sin compromisos ni ambigüedades.

En efecto, la circunstancia y la misión pueden ser históricamente tan significativas como las de Churchill, tras años de una existencia anónima como político de segunda fila; o bien la misión puede ser tan rutinaria como la de una madre, que cuida a su hijo enfermo noche tras noche, sin pensar en sí misma, hasta que el niño haya superado la crisis.

En ambos casos se dan todos los elementos de la verdadera dirección. La apreciación de una y otra situación por el historiador puede ser muy distinta. La apreciación por parte de los seres humanos siempre será la misma. Finalmente, el dirigente asume la responsabilidad por esta misión decisiva. Drucker, para ilustrarlo, cita al Presidente americano Harry Truman: "I am president now and the buck stops here".

5. BIBLIOGRAFÍA

1. FLAHERTY, John. Peter Drucker. La esencia de la administración moderna. Ed. Prentice Hall. México 2001.
2. STEIN, Guido. El Arte de Gobernar según Peter Drucker. Ed. Gestión 2000. Madrid, Esp. 1999.

Ing. M.Sc. Edgar Correa -



- www.edgarcorrea.com - transporteyviasarrobayahoo.es Gerente-Director Instituto Tecnológico del Transporte - Colombia Consultor, Asesor y Conferencista de éxito en Desarrollo Empresarial; Director General del Centro de Gestión y Desarrollo Empresarial de los Transportes; CEO de <http://www.travinco.com/> ; Director de las Revistas especializadas en transporte y logística: "Nueva Ruta el Transporte al Día" y "Magazín Transporte" Currículum completo