

ACCIÓN HUMANA EMPRESARIAL EN LA OBRA DE PETER DRUCKER*

ALVARO TURRIAGO HOYOS**
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Recibido/ Received/ Recebido: 03/06/2009 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 23/09/2009

Resumen

Peter Drucker es uno de los más importantes autores en temas de management. Se le considera el fundador de la gerencia moderna. La Teoría de las Organizaciones, una importante rama de la Teoría de la Gerencia, siempre requerirá un punto de vista antropológico y un detallado estudio de las acciones humanas, por este motivo, este documento sugiere una aproximación al estudio de los principios y valores de las acciones humanas de los empresarios en los planteamientos de Peter Drucker. Para alcanzar este cometido, se adelanta una consideración de sus esquemas de desarrollo del capitalismo. Además se revisan los supuestos de ética identificados por Drucker, a fin de construir una axiología de la acción humana de este agente. Un detallado análisis sobre la interiorización, la acción empresarial del empresario y sus consecuencias y efectos se desarrolla con el propósito de concluir cuáles son los principios y valores que impulsan esta conducta tan especializada.

Palabras clave: Axiología, Acción Humana, Empresario, Ética Empresarial, Interiorización, Trabajador del Conocimiento.

ENTERPRISE HUMAN ACTION IN PETER DRUCKER'S WORK

Abstract

Peter Drucker is one of the most important authors related to management. He is considered as the founder of modern management. Organizational Theory, an important branch of Management Theory, will always require an anthropologic point of view and a detailed study of human actions, that is why in this document is suggested a approximation to the study of principles and values of entrepreneurs' human actions in relation to Peter Drucker's statements. Moreover, the assumptions of capitalism development are reviewed, with the purpose of building a human action axiology of this agent. A detailed analysis about internalization, enterprise action of the entrepreneur and its consequences and effects is developed in order to conclude which are the principles and values that promote this specialized behavior.

Keywords: Axiology, Human Action, Entrepreneur, Entrepreneur ethics, knowledge worker.

AÇÃO HUMANA EMPRESARIAL NA OBRA DE PETER DRUCKER

Resumo

Peter Drucker é um dos mais importantes autores nos assuntos de management. É considerado o fundador da gerência moderna. A teoria das organizações, um importante campo da teoria da administração, necessita uma mirada antropológica e um estudo detalhado das ações humanas; por tanto, neste artigo sugere-se abordar o estudo dos princípios e valores das ações humanas dos empresários nas exposições de Peter Drucker. Para lograr este propósito, resume-se o seu enfoque de desenvolvimento do capitalismo. Além disso, revisam-se os supostos de ética identificados por Drucker, a fim de elaborar uma axiologia da ação humana deste agente. Também se desenvolve uma minuciosa análise da interiorização, a ação empresarial e suas conseqüências e efeitos, a fim de identificar os princípios e valores que empuxem este comportamento especializado.

Palavras chave: Axiologia, ação humana, empresário, ética empresarial, trabalhador do conhecimento.

Turriago, A. (2009) *Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker*. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. rev.fac.cienc.econ, XVII (2)

JEL: M10, M19

* Este artículo es derivado del proyecto de investigación "Principios pedagógicos en la formación de empresarios en la obra de Peter Drucker", financiado con recursos del Fondo Patrimonial de la Universidad de La Sabana.

** Economista, Universidad del Rosario, Maestría en Educación. Universidad de La Sabana, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra, Pamplona (España), Director de Investigación, Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana. : Correo electrónico: alvaro.turriago@unisabana.edu.co

1. Introducción

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) fue un importante consultor empresarial quien a sí mismo se describió como un ‘ecologista social’ ya que una de sus preocupaciones vitales fue el estudio de los entornos sociales así como de los antecedentes e impactos de los cambios en la sociedad (Stein, 1995a, 3). Esta preocupación por el estudio del entorno y el cambio lo llevan a considerar con importante grado de profundidad, temáticas que enmarcan muy bien toda su obra intelectual. Temas como por ejemplo, los cambios y la dinámica del capitalismo producidos por la innovación, el apareamiento de entornos de gran crecimiento económico y tecnológico —como el que se dio a fines del siglo XX en algunos países del sudeste asiático— y de modo especial la aparición de la nueva etapa que se vive hoy día, que él mismo bautizó como Sociedad del Conocimiento, tienen todos ellos, un protagonismo particular en su extensa producción intelectual. Se puede afirmar que hay consenso amplio al considerarlo padre intelectual del *management* o gerencia moderna y figura estelar en toda la historia del pensamiento económico y administrativo.

Por supuesto también hay opiniones que lo catalogan más como un gran ensayista, antes que como un científico social, lo que sí se puede aseverar es que fue un humanista en el más puro sentido de la palabra. Se le da el apelativo de humanista no solo por la erudición demostrada en sus escritos, salpicados con permanentes referencias a ejemplos de la historia, la cultura, la psicología y la geografía, sino también al descubrirse en sus obras, que la acción de la persona humana, es la fuerza motriz que promueve el cambio y la innovación. La innovación, que es a su vez, la gran fuerza transformadora de las organizaciones y de la sociedad en general se gesta como una acción empresarial. Es decir que es fácil sostener que en el pensamiento de Drucker, en algo tan esencial al

hombre, como son sus actuaciones, se encuentra la esencia misma de la dinámica del sistema económico. Estudiar su pensamiento es una invitación a considerar en detalle la acción especializada de los principales actores de los cuerpos teóricos expuestos por este insigne austriaco. Este propósito antropológico es justamente el cometido de este artículo, el estudio de la acción humana del empresario, figura central en el funcionamiento de los enfoques de Drucker.

El documento se inicia haciendo una sucinta presentación de los enfoques druckerianos que explican la dinámica del capitalismo, con el propósito claro de precisar muy bien el alcance de la acción humana del empresario. Considera después los enunciados teóricos básicos sobre la acción humana, posteriormente finaliza con una síntesis axiológica que se deriva del estudio de la acción humana especializada de este singular agente socioeconómico.

2. Dinámica del capitalismo

El agente responsable del cambio en Drucker es el empresario, quien por medio de la innovación va transformando su entorno inmediato.¹ Drucker precisa dos importantes estadios del sistema económico capitalista. El primer estadio lo denomina economía gerencial *-managerial economy-*, estadio en el que considera que el principio que orienta la dinámica administrativa es la optimización.² El crecimiento en este momento se logra por el decidido incremento en productividad de los trabajadores manuales —*manual worker-*.

El segundo estadio, lo denomina economía empresarial —*entrepreneurial economy*— en el cual las acciones empresariales se concentran eminentemente en la innovación. La función de los trabajadores, en la medida de sus posibilidades, es generar conocimiento. En relación con esta última etapa es importante precisar que es una época determinada

¹ La obra de Drucker que mejor describe esta perspectiva del capitalismo es *Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles*, escrita en 1985. Drucker se mantiene fiel a esta perspectiva en la producción intelectual posterior a este libro. Por esta razón se seguirá el desarrollo de este último trabajo a lo largo de la exposición.

² Se trata de un momento de la historia en que los referentes administrativos fueron señalados por las teorías de Frederick Taylor y Henry Fayol. Coincide con la etapa vivida a finales del siglo XIX y en el XX hasta que irrumpen con fuerza la tecnología de las telecomunicaciones con el decidido desarrollo de los computadores y de Internet.

por la difusión y fortalecimiento de las tecnologías de la información y de las telecomunicación (TIC) que contribuyen decididamente a transar —comprar y vender— el conocimiento operativo para encontrar en este, la principal fuente generadora de riqueza³. Por eso Drucker llama a los trabajadores en esta etapa, Trabajadores del Conocimiento —*knowledge workers*—, quienes demandan formación de alto nivel, especialmente en el frente tecnológico. Es bueno precisar que Drucker sostiene que en este momento se difunde una importante tecnología blanda: el *management* o gerencia.

3. Teoría de la Acción humana

Dentro del cuerpo de las teorías de la Administración y de la Gerencia, existe un importante campo dedicado al estudio de las Organizaciones. Valga la pena precisar que todas las organizaciones se derivan de la acción especializada de personas, Chester Barnard (1938), uno de los pioneros en el estudio de las organizaciones y, sobre todo, de las funciones de los ejecutivos en las organizaciones, sostiene que las organizaciones son un sistema de cooperación y de acción humana⁴. Pérez-López (1991, 18) por su parte, sostiene que cualquier decisión que pueda afectar a una o varias personas, siempre es tomada sobre la base de supuestos que implican creencias concretas de quien decide, acerca de lo que son y de cómo actúan los seres humanos. Otro gran estudioso de la acción humana en las organizaciones, el premio Nóbel de Economía en 1978, Herbert Simon (1947), precisa que el funcionamiento de las organizaciones solamente se puede comprender a través de la explicación de las acciones de las personas que componen dichas organizaciones. Estos tres autores coinciden en que antes de proseguir un estudio juicioso de las organizaciones es necesario tener un consenso previo sobre dos cuestiones filosóficas básicas, la primera, el concepto de persona y la segunda, la acción humana de estas personas.

Dentro de la Teoría Económica, se encuentra amplia precisión sobre este par de conceptos, de manera especial, el estudio de la acción humana al interior de la Escuela Austriaca, conducido magistralmente por Ludwig Von Mises (1980), quien bautiza al tratado de lo práctico —tratado de la praxis— con el nombre de *praxeología*, que no es otra cosa que una teoría general de la acción humana.

3.1. Praxeología

Es tan fuerte y amplia la cobertura que le da Von Mises a la acción humana como categoría analítica, que llega incluso a sostener que la ciencia económica es una parte de la praxeología. Sostiene Von Mises que:

“La acción humana es conducta consciente; movilizadora de voluntad transformada en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es consciente reacción del ego ante los estímulos y las circunstancias del ambiente; es reflexiva acomodación a aquella disposición del universo que está influyendo en la vida del sujeto” (Mises, 1980, 35).

En otras palabras, la acción humana cubre conductas y comportamientos que expresan la voluntad del ser humano para conquistar unos objetivos previamente establecidos. Es la adaptación del hombre a su entorno inmediato por medio de la acción. Todo el desarrollo que hace Von Mises de la temática vinculada con la acción humana es sumamente completo y permite recoger unas premisas propias que delimitan teóricamente, lo que se entiende por acción humana. Estos axiomas —premisas, con alcance de leyes—, se pueden resumir en las siguientes proposiciones recogidas en la Tabla No. 1.

³ Esta es la razón por la cual Drucker acuña la expresión ‘Sociedad del Conocimiento’ para referirse a esta época que históricamente coincide con los momentos actuales de la historia de la humanidad.

⁴ Véase, *Function of the Executives*, (1938), donde expone que hay tres funciones mínimas de los ejecutivos en las organizaciones, a saber: 1) Establecer y mantener un sistema de comunicaciones; 2) Asegurar la dotación de servicios esenciales para los otros miembros de las organizaciones y 3) formular objetivos y propósitos organizacionales.

Tabla No. 1. Premisas que delimitan el concepto de Acción Humana en la obra de Ludwig Von Mises⁵

1.	El objeto de estudio de la praxeología es la acción humana.
2.	La acción humana no consiste simplemente en preferir sino también en renunciar.
3.	La acción humana necesita acudir a medios para alcanzar sus fines.
4.	El medio por excelencia para conseguir los objetivos es el trabajo.
5.	Actuar no supone solo hacer sino también dejar hacer.
6.	La acción humana es expresión de la voluntad.
7.	El malestar es el incentivo que induce al individuo a actuar.
8.	Se necesita que haya una advertencia mental para asumir una conducta deliberada que impulse a la acción humana.
9.	La acción humana provoca cambios.
10.	La acción humana constituye la esencia del hombre por ser el medio de proteger su vida y el medio de elevarse por encima del nivel de animales y plantas.
11.	La acción humana es siempre racional.
12.	El fin último de la acción humana siempre será la satisfacción de algún deseo del hombre actuante.
13.	El objeto de estudio de la ciencia de la acción humana, son los medios, no los fines.
14.	El hombre actúa porque es capaz de descubrir relaciones causales que provocan cambios y mutaciones en el universo.
15.	Sólo quien contemple el mundo a la luz de la causalidad puede actuar.
16.	El sentido más amplio de la causalidad es la teleología.
17.	Las causas finales son las primeras de todas las causas.
18.	El hombre solo puede acudir a dos órdenes de principios para la aprensión mental de la realidad; los de la teleología y los de la causalidad. Lo que no pueda encuadrarse en una de estas dos categorías resulta impenetrable para la mente.
19.	El cambio sólo puede concebirse como consecuencia o bien de la operación de la causalidad mecánica, o bien de una conducta deliberada; para la mente humana no cabe una tercera solución.

3.2. Motivación de la acción humana

Siguiendo los principios 6 y 8, enunciados en la Tabla No. 1., es posible precisar que en todas las fases de la acción humana intervienen unos criterios motivadores para que se produzca dicha acción. Estos criterios de motivación proceden de la interioridad del hombre e inciden decisivamente en que se realice o no la acción humana. Autores como Yepes y Aranguren (1999,

106) —estudiosos de la Filosofía y particularmente de la Antropología Filosófica— llaman a estos criterios internos, valores. Se llaman valores porque realmente valen, y valen en la medida que complementen otras acciones u otros valores⁶. Los valores que Yepes y Aranguren han identificado,⁷ deben aplicarse y desplegarse dentro del entorno económico y empresarial, que es el alcance que tiene este artículo⁸.

⁵ Fuente: Von Mises (1980, 36-56)

⁶ El valor puede verse como un ideal deseable, como algo estimado por varios o por todos y que se hace realidad, no que simplemente se queda como un deseo. El valor existe, se expresa y se difunde por medio de las acciones personales. Es decir, no es posible impregnar los valores en la sociedad si estos últimos no son vividos y aplicados de manera que hagan parte de la cultura de las empresas (Yarce, 2000, 13)

⁷ Campo de estudio propio de la Antropología Filosófica.

⁸ Por esta razón, para todos los valores contemplados en este trabajo se les ha buscado una equivalencia o una expresión en un lenguaje empresarial y económico, más apropiado a los fines de este artículo.

Estos valores son, en primer lugar, la utilidad, que busca que las cosas funcionen. La utilidad, si bien es un valor usado en el lenguaje empresarial, se puede enmarcar y precisar de mejor forma, dentro del concepto administrativo llamado eficacia. Eficacia entendida como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera de cualquier acción.

En segundo lugar, se tiene la belleza, que quiere decir para este par de filósofos, conquistar armonía en las cosas. Para el mismo Drucker, esta armonía se conquista con un apropiado despliegue y aplicación colectiva, de la misión y los objetivos de las organizaciones. Sostiene Drucker (1954, 62-63) que gerenciar o gestionar un negocio significa, trabajar por objetivos. Este es otro de los principios universalmente aceptado dentro de las aportaciones científicas de Drucker. Gerenciar un negocio demanda juicio en los gerentes. Este juicio según Drucker es balancear distintas necesidades y objetivos de las empresas. El juicio implica ir reduciendo el rango de los problemas y simultáneamente identificar alternativas⁹. De manera que la acción empresarial debe tener una especial capacidad de hacer prospectiva y de hacer observaciones profundas para identificar las áreas claves. Aunque todas las organizaciones son diferentes existen ocho áreas claves: mercados, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, rentabilidad, desarrollo de capacidades gerenciales, capacitación y formación de trabajadores, y finalmente, responsabilidad social¹⁰.

Un tercer valor que motiva la acción humana es el poder, que aspira al dominio y autoridad sobre cosas, territorios o personas. En este caso el poder se manifiesta en los aumentos en las cuotas de participación en los mercados y también se manifiesta en la difusión de la tecnología derivada de la innovación que se esté considerando.

En cuarto lugar se encuentra la rentabilidad, que busca precisar cuánto se gana llevando a cabo la acción. Los proyectos de innovación adelantados

por el empresario deben ser rentables, incluso en las organizaciones sin ánimo de lucro —significativo colectivo organizacional al que Drucker (2000) realiza una importante dedicación analítica— se busca siempre que haya un excedente financiero sobre los recursos inicialmente colocados.

Un quinto factor que motiva la acción humana tiene que ver con la defensa de los grupos de intereses cercanos, llamado familia por Yepes y Aranguren, y que está claramente relacionado con los intereses de los propietarios de las firmas y empresas con las cuales está vinculado el empresario. Este valor se puede denominar como lealtad y afiliación a las organizaciones.

El filosófico sexto concepto de sabiduría, que busca comprender el sentido de las cosas, está relacionado con esa capacidad de adelantar bien los procesos, de hacer las cosas bien. Se puede enmarcar dentro del valor denominado eficiencia. Eficiencia entendida como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, que para el caso que se estudia en este trabajo es la innovación.

El séptimo valor motivador de la acción humana es la destreza técnica o habilidad que se espera fortalecer o desarrollar con la puesta en práctica de la acción. Tiene que ver con toda la preparación, de altísimo nivel, requerida en un trabajador y en un empresario del conocimiento. De tal manera que, es muy difícil concebir la acción humana sin considerar estos valores que la impulsan y motivan. De los valores analizados, es posible sintetizar que, en principio, todos tienen una connotación práctica, que se constituye en un factor intrínseco absolutamente pragmático, que caracteriza la acción humana empresarial, al contrario de valores de índole más abstracta que caracterizarían, por ejemplo, la acción humana de un filósofo o un pensador. En otras palabras la acción humana empresarial busca siempre alcanzar resultados. Derivado de lo anterior es posible también precisar que existe un valor omníabarcante que antecede a los ya mencionados y que

⁹ “Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business”. (Drucker, 1954, 63).

¹⁰ “Market standing; innovation; productivity; physical and financial resources; profitability; manager performance and development; worker performance and attitude; public responsibility”. (Drucker, 1954, 63)

forma parte base de su esencia, que es la prudencia. Prudencia entendida como un conocimiento previo, lo más aproximado posible, a los efectos que ocasionan todas las acciones emprendidas, que garantiza tanto la eficacia como la eficiencia del actuar empresarial, expresados en resultados concretos como lograr la rentabilidad de los proyectos empresariales. Es posible también concluir que el orden, expresado en armonía, en sistema y rigor en el accionar, es otro valor que aparece en el análisis adelantado. Finalmente, no por ser menos importante, pero sí por tener un menor nivel aparente de significación, se encuentra la dimensión estética: no se busca inspiración en lo desagradable, sino en lo bello y en lo armónico.

Al ir detrás de un proceso ordenado en la acción humana, y acudiendo nuevamente a estudiosos de la Antropología Filosófica, es posible precisar unos estadios ordenados en el despliegue de cualquier acción humana, ejercicio que se adelantará a continuación.

3.3. Elementos de la razón práctica

Aristóteles, en la *Ética a Nicómaco*, acuñó la expresión *razón práctica*, para referirse al empleo de la razón como reguladora de la conducta, por oposición a la razón teórica que se orienta al ejercicio más especulativo requerido por ejemplo por la teoría, cuando se estudia una ciencia. La racionalidad de la acción humana sigue un proceso ordenado, en estadios, que hoy en día constituyen lo que en filosofía se denominan, los elementos de la razón práctica. Yepes y Aranguren (1999, 104-106), identifican los siguientes:

1. El fin. A dónde se quiere llegar con la acción humana.
2. La deliberación. Ejercicio que significa preguntarse cómo se llevará a cabo la acción y estimar qué efectos producirá.
3. La decisión. Se elige un curso de acción a seguir.
4. La ejecución. Cuando se pone en práctica la acción.
5. Los resultados. Casi siempre los resultados son diferentes a lo esperado. Las expectativas, debi-

do a las múltiples contingencias que aparecen en el momento de hacer efectiva la acción humana, se distancian de lo alcanzado. Por esta razón es necesario el siguiente paso.

6. La corrección. Que consiste en la rectificación de los resultados inicialmente previstos.
7. Las consecuencias, que lleva a revisar los efectos secundarios.

Se propone en este artículo reagrupar estos siete elementos de la razón práctica en tres etapas. Una primera, que tiene que ver con un proceso de conciencia, muy del ámbito de la interioridad de cada persona. Una segunda que es la acción humana propiamente dicha; y una tercera que son los efectos de la acción humana. La primera etapa, que se llama interiorización, comprende a su vez los tres primeros elementos señalados por Yepes y Aranguren, es decir: el fin, la deliberación y la decisión. Una segunda que es el despliegue de la acción humana que se equipara con la cuarta, correspondiente a la ejecución. Una tercera y última que comprende el análisis de los resultados de la acción que exige revisar los alcances de la acción humana, que se denominará teleología y que se equipara con los resultados, la corrección y las consecuencias. Se describirá cada uno de estos tres estadios denominando al primero, interiorización; al segundo, acción y al tercero, teleología.

4. Acción humana empresarial en Drucker

Siguiendo las pautas que delimitan la racionalidad de la acción humana, se hace posible considerar la forma como se cumplen estas siete etapas en el accionar del empresario¹¹. Drucker afirma, de manera muy amplia, que la innovación es la acción humana esencial —la razón práctica— del empresario. “La innovación es el instrumento específico de los empresarios, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad de distintos negocios y distintos servicios”¹². Tomando como punto de partida este planteamiento, se analizarán a continuación cada una de las tres etapas previamente precisadas.

¹¹ Estos elementos se han llamado en el apartado 3., elementos de la razón práctica.

¹² “Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service.” (Drucker, 1985, 17).

4.1. Interiorización

Se buscará delimitar cada uno de los componentes de la interiorización, es decir, el fin, la deliberación y la decisión.

El fin: Es, en primer lugar, a dónde quiere llegar el empresario con su actuación. Evidentemente, y usando palabras del mismo Drucker, es posible afirmar que en la innovación el empresario druckeriano encuentra no solo un fin en sí mismo, sino también el instrumento por medio del cual explota el cambio. El empresario es el agente que cumple con el rol social de ‘adelantar innovaciones, buscando nuevos negocios y creando nuevos mercados y nuevos clientes’. Es un fin que debe buscar el lucro y la rentabilidad para la organización en la cual se desempeña el empresario.

La deliberación: El proceso de deliberación que permite precisar cómo se lleva a cabo la acción y estimar qué efectos producirá, es posible enmarcarlo dentro de la afirmación de Drucker que dice que “los empresarios necesitan buscar con propósito, cuidadosamente las fuentes de la innovación. Los cambios y los síntomas que sugieren la posibilidad de adelantar innovaciones exitosas”¹³. En el fondo Drucker está sosteniendo que el empresario, o la acción empresarial, son ante todo procesos reflexivos, que siguen una cuidadosa evaluación de las fuentes de innovación, dónde se encuentran los senderos para adelantar innovaciones¹⁴.

Para adelantar esta búsqueda cuidadosa, a conciencia, de las fuentes de la innovación, Drucker identifica siete fuentes que inspiran la aparición de la innovación. Estas siete fuentes —que se han constituido en uno de los hitos teóricos más relevantes de Drucker (1985, capítulos 2 a 9) — se dividen a su vez, en

cuatro internas y tres externas. Las cuatro internas, se obtienen por cuidadosos procesos de observación, en el interior de las organizaciones. Las tres externas provienen especialmente de la observación tecnológica, cultural y demográfica de mercados y de industrias.

La primera fuente interna la denomina lo inesperado. Considera en este frente los sucesos inesperados, las fallas inesperadas y los eventos inesperados como una importante fuente de inspiración de la innovación. Ya es ampliamente conocido el ejemplo que nos dejó Drucker con el caso del nylon, producto que se descubrió por un error cometido dentro de la empresa DuPont al dejar encendido un mechero toda una noche y al día siguiente encontrar un nuevo producto. Hoy en día, la utilización de esta fibra es tan vital en la industria, que cuesta trabajo creer que se trató de una innovación que se descubrió por una circunstancia del azar o por un inesperado error.

La segunda se corresponde con lo incongruente, refiriéndose en este caso a las diferencias entre lo que existe y lo que debe ser. Ilustra Drucker esta situación, con el juicio erróneo de Kruschew, en 1956 al llamar al automóvil como una ‘cosa’ que los rusos nunca querrían tener, ‘cosa’ que los taxis reemplazarían fácilmente. Por esta falla de apreciación se creó un poderoso mercado negro de automóviles en la, en ese entonces, existente Unión Soviética. Hoy en día es absolutamente inconcebible imaginar la actual Rusia, o cualquier otro país en el planeta, que no utilice el automóvil.

La tercera fuente es la innovación basada en la necesidad de un proceso, señalando que donde es necesario cambiar, mejorar o introducir un proceso se abre la posibilidad de adelantar una innovación. Para este caso señala que la sofisticación en los procesos

¹³ “Entrepreneurs need to search purposefully for the sources of innovation, the changes and their symptoms that indicate opportunities for successful innovation.” (Drucker, 1985, 17.)

¹⁴ Es importante recoger esta deducción, toda vez que en varios autores que han considerado el empresario, como por ejemplo Schumpeter (1976, 95), la acción de estos agentes es intuitiva, “El éxito de todo depende de la intuición, de la capacidad de ver las cosas en forma que se compruebe posteriormente ser cierta, a pesar de que no puedan comprobarse en el momento.” Para Walras (1987, 127 y 381-386) también, a pesar de ser un importante agente, el empresario es solamente un ente coordinador —*tâtonnement* en lengua francesa—, entre los que venden bienes y servicios y los factores de producción, pero en el irreal mundo de la competencia perfecta.

industriales ha llevado al desarrollo de la robótica, desarrollo tecnológico que hoy en día presenta un especial crecimiento.

Finalmente, la cuarta fuente interna tiene que ver con *cambios en la estructura industrial o en la estructura de los mercados*. Es un poco más fácil encontrar ejemplos actuales de confluencia de tecnologías electrónicas, informáticas y de telecomunicaciones en, por ejemplo, Internet. Se descubre la aparición de una nueva industria, de una nueva tecnología y por supuesto de un nuevo producto, que es una de las innovaciones que más ha transformado la historia de la humanidad.

En relación con las fuentes externas en primer lugar se tiene la demografía con los cambios que surgen en razón del permanente envejecimiento de algunos sectores de la población y el consiguiente relevo generacional. Cada cohorte en esta estructura demográfica asume valores y principios de vida diferentes que se manifiestan en necesidades de innovación. Es relativamente fácil pronosticar qué cantidad de un determinado bien o servicio serán adquiridos, proyección que se establece sobre la base del seguimiento a las generaciones establecidas en cada cohorte. Los nuevos productos derivados de la venta de tiempo compartido, productos de salud, financieros y otros relacionados con la aparición de un nuevo e importante colectivo de pensionados, es un caso típico de innovación derivado de un cambio demográfico.

Luego están los cambios en las percepciones, la moda y los significados. La utilización cada vez más amplia de enciclopedias informáticas como sería el caso de Wikipedia, en contra de las antiguas que se presentaban en forma escrita en papel, es un claro ejemplo de una innovación derivada de nuevas percepciones y nuevos significados. Finalmente, los

nuevos conocimientos, tanto los científicos como los que no lo son, se constituyen en una fuente abundante de ejemplos de innovaciones. La aparición de la nueva industria de computación, o la aparición del sector de generación de energía eléctrica, son ya ejemplos clásicos de innovaciones derivadas de nuevos conocimientos¹⁵.

La decisión: En tercer lugar, por medio de la cual se elige un curso de acción a seguir, es aquello que Drucker denomina *the practice of entrepreneurship*, es decir, los principios universales que en su opinión guían la actuación del empresario. Nuevamente usando palabras del mismo Drucker, el empresario "... necesita conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa (...) porque [la acción empresarial o empresarialidad] es la creación de nuevos mercados y nuevos clientes (1985,17)"¹⁶.

En este orden de ideas Drucker sostiene que los hombres de negocios —businessmen— en general saben muchos aspectos de cómo gerenciar, pero muy poco de cómo ser empresarios —entrepreneur— y especialmente de cómo innovar. "Los negocios actuales, para simplificar, saben cómo gerenciar pero necesitan aprender cómo ser empresarios y cómo innovar" (Drucker, 1985, 131)¹⁷.

En otras palabras, manejar, conocer y hacer efectiva la acción del empresario innovador es una de las dimensiones del mundo de los negocios, quizá menos conocida y explorada, razón por la cual se convierte en un desafiante reto analítico, de investigación y reflexión pero, por encima de todo, es un reto que anima a poner en práctica, a hacer realidad la innovación. Por esto mismo, es posible interpretar a Drucker cuando sostiene que lo necesario de este gran aprendizaje social es saber cómo llegar a ser empresarios innovadores, cómo formar empresarios innovadores y sobre todo cómo hacer que la acción

¹⁵ Vale la pena señalar que esta síntesis tan breve que se hace en este documento no se compadece con la riqueza y prolijidad en las explicaciones dadas por Drucker, quien utiliza no solo ejemplos de la vida real sino que también da soporte epistemológico suficiente a sus hipótesis.

¹⁶ And they need to know and to apply the principles of successful innovation (...) [entrepreneurship is] ... created a new market and a new customer".

¹⁷ "The existing Business, to oversimplify, knows how to manage but needs to learn how to be an entrepreneur and how to innovate".

del empresario innovador se haga realidad. La solución a esta inquietud, es definitivamente el reto que buscan enfrentar y solucionar países y las organizaciones. Este es el secreto del desarrollo económico de los países y de la consolidación de ventajas competitivas en las organizaciones. Las aportaciones de este escrito contribuyen a delimitar y concretar los procesos internos de conciencia de los empresarios, así como las etapas a seguir en un proceso de innovación y también las formas de llevar a la práctica la acción del empresario innovador. Por esta misma razón, se inicia a continuación el estudio del segundo estadio de la acción humana empresarial.

4.2. Acción

Se ha precisado antes, que este segundo componente de la acción humana empresarial está directamente relacionado con la ejecución, que es la circunstancia por medio de la cual se pone en práctica la acción.

La ejecución: Para el análisis de esta importante situación y, nuevamente, en palabras del propio Drucker, es importante precisar que son cuatro las áreas en las cuales se despliegan la gestión de la acción empresarial. La primera, mantener las organizaciones abiertas a la innovación —*receptive to innovation*—. La segunda, medir de forma sistemática y organizada las acciones empresariales innovadoras. La tercera, adaptar las estructuras administrativas y establecer políticas de premios e incentivos a la innovación en las organizaciones. Finalmente recomienda tres acciones a la gerencia. La primera, no mezclar, dentro de las organizaciones, unidades innovadoras con las que no lo son. La segunda, buscar especializar cada vez más las unidades innovadoras y la última, no dejar de comprar unidades o empresas que demuestren capacidad innovadora.

4.3. Teleología

La teleología, o sea la consideración de los efectos, resultados y alcances últimos de la acción humana, agrupa a su vez tres importantes etapas que se corresponden con los resultados, la corrección y las consecuencias, que se analizan en ese mismo orden a continuación.

Los resultados: Casi siempre los resultados son diferentes a lo esperado. Los logros del empresario tienen que ver estrictamente con los siguientes frentes: conquistar nuevos clientes, conquistar nuevos mercados, mantener negocios rentables y mejorar la productividad. Estas cuatro acciones tienen un alcance tan universal que cobijan los resultados de una acción empresarial absolutamente eficiente.

La corrección: La corrección, que implica una rectificación de los resultados inicialmente previstos. En este punto es vital partir de un supuesto fundamental: considerar al empresario como agente que actúa dentro del entorno enmarcado en la Sociedad del Conocimiento, es decir considerar al empresario como un trabajador del conocimiento. Este supuesto facilita de hecho aceptar, que un trabajador del conocimiento, es evidentemente, un generador de conocimiento, quien al desplegar su acción humana, contribuye a que en la Sociedad del Conocimiento aparezca el recurso generador de riqueza por excelencia, el conocimiento¹⁸. Una vez generado este recurso¹⁹, el empresario se encarga de hacerlo realidad, obteniendo beneficios de diversa índole: monetarios, culturales, tecnológicos, empresariales, entre otros.

Son varios los factores que, según Drucker (2001, 142) perfilan la efectividad de la acción del trabajador del conocimiento:

¹⁸ Drucker (2001) señala que este grupo incorpora personas que aplican conocimiento del más alto nivel, incluye por ejemplo a la mayoría de los trabajadores de la salud —radiólogos, patólogos, dentistas, entre otros— a trabajadores de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones —ingenieros, diseñadores, mecánicos—, a investigadores en centros de tecnologías electrónicas, de informática, de telecomunicaciones, entre otros.

¹⁹ No es objeto de estudio de este trabajo describir las características del conocimiento como recurso, pero se puede resumir que es intangible, que se transmite mediante procesos sociales de formación y aprendizaje, que puede defenderse jurídicamente mediante mecanismos enmarcados dentro del hoy en día importante campo de la Propiedad Intelectual; campo que permite que el conocimiento pueda comprarse y venderse transfiriendo los derechos que recogen los instrumentos jurídicos que lo defienden. Para mayor precisión de estas características véase Turriago (2003).

1. Debe conocer muy bien lo que hace en su trabajo.
2. Tiene que gerenciarse a sí mismo —to manage by themselves—.
3. Debe manejar un alto nivel de independencia y autonomía científica y tecnológica.
4. La innovación forma parte vital de su cotidianidad laboral.
5. Debe mantener niveles de aprendizaje continuo.
6. Sus evaluaciones responden a procesos de feedback con sus superiores, con sus compañeros de idéntico nivel jerárquico y con otros agentes por fuera de las organizaciones con quienes interactúa.
7. Le importa más la calidad que la cantidad, toda vez que el recurso que genera es intangible y su medición no responde a parámetros tradicionales.
8. El trabajador del conocimiento debe ser tratado desde la perspectiva de un 'activo' que genera rendimiento, antes que desde la perspectiva de un generador de gastos.

La auto-gerencia es una estrategia que con una mayor frecuencia los trabajadores del conocimiento deberán aplicar para 'mantenerse jóvenes y mentalmente despiertos durante los cincuenta años de su vida laboral (Drucker, 2001, 163)²⁰.

Este procedimiento hace conscientes a las personas sobre la forma de cómo identificar sus fortalezas. Los pasos a seguir (Drucker, 2001, 165-168), implican formularse preguntas tales como: ¿Cómo conquisto mis objetivos? ¿Produzco resultados como subordinado, como miembro de equipos de trabajo, como directivo, como consejero o ejecutando las acciones? ¿Aprendo leyendo o escuchando? ¿Cuáles son mis valores éticos? ¿Cómo actúo en caso de conflictos?

Las consecuencias: Se miden por valores éticos como la prudencia y la responsabilidad. A este respecto Drucker señala puntos de vista muy importantes²¹. Así por ejemplo, la virtud que según Drucker (2000, 203), orienta el accionar humano especialmente en occidente, es la prudencia. La ética de la prudencia se basa en un principio rector que es la autoridad. Las acciones de gerentes, empresarios y trabajadores son públicas y están sujetas a juicio y escrutinio público. La prudencia demanda un comportamiento ejemplar de lo contrario desemboca en hipocresía, matizada esta última, en elaborados y juiciosos procedimientos de relaciones públicas. De la prudencia deriva Drucker otro importante valor, la responsabilidad. Si la responsabilidad no se vive debidamente, entonces aparecerán líderes que ejercen la tiranía y se apoyan en el terror y el miedo. La tiranía y los elitismos son, por supuesto, anti-valores que se oponen al sano ejercicio de la autoridad. Drucker (2000, 205) sostiene, sin embargo, que un enfoque bien aplicado de una ética de la prudencia es el más apropiado para el mundo de las organizaciones.

Otra vertiente de ética analizada por Drucker es la oriental inspirada en Confucio, a la que Drucker llama ética de la interdependencia. En su opinión, este enfoque supera debidamente el problema casuístico de la ética de la prudencia porque presume idénticas reglas e imperativos de conducta para todos y cada uno de los seres humanos. En otras palabras, agente y sujeto de las acciones humanas tienen iguales normas de conducta (Drucker, 2000, 207)²². En la ética oriental de la interdependencia, todos los agentes tienen obligaciones y todas estas obligaciones son mutuas. La ética confuciana considera atropello, la presencia de fuerza y poder en cualquier relación, se trata de actuaciones anti-éticas e ilegítimas. La armonía se conquista siempre y cuando exista equidad en las obligaciones de las personas.

²⁰ "They will have to learn to stay young and mentally alive during fifty-year working life. They will have to learn how and when to change what they do, how they do it and when they do it".

²¹ Los planteamientos más concretos de Drucker respecto de valores como prudencia y responsabilidad, que implican juicios de tipo ético se encuentran en el libro —The Ecological Vision. Reflections on the American Condition—. En esta obra, su punto de vista es que la ética empresarial —business ethics— ha venido conquistando un lugar cada vez más relevante de investigación en el ámbito de la administración y el mundo empresarial, su estudio y enseñanza es cada día más frecuente en departamentos de filosofía y en escuelas de negocios.

²² Confucians ethics elegantly sidesteps the trap into which the casuist falls; it is a universal ethics, in which the same rules and imperatives of behavior hold for every individual.

Como se puede ver existe una marcada y definida diferencia entre la ética occidental que demanda derechos y deberes y la ética oriental que se concentra en que todos tienen obligaciones, equitativamente ejercidas. Si la equidad no se vive en la relación entre las personas se cae fácilmente en el totalitarismo que utiliza la ética para sus fines, volviéndose esta última disciplina, en arma de quienes ejercen negativamente el poder. Si las interdependencias sociales no se basan en obligaciones equitativamente ejercidas se llega a una dominación perniciosa.

Finalmente Drucker (2001, 213), en una síntesis que se puede aceptar derivada de los dos enfoques, sostiene que los siguientes conceptos éticos, son los cimientos fundamentales sobre los que se debe estructurar la ética empresarial de hoy en día.

1. Clara definición de cuáles son las relaciones de interdependencia.
2. Reglas universales y generales de conducta recogidas por ejemplo en códigos de ética o de conducta.
3. Identificación de conductas apropiadas que eviten procedimientos erróneos.
4. Construcción de organizaciones éticas que haya definido claramente lo que es una buena conducta y, sobre esta base, construir relaciones interpersonales armoniosas, constructivas y mutuamente benéficas.

5. Síntesis axiológica

Como se puede ir concluyendo de momento, estudiar la acción humana conlleva estudiar también sus alcances éticos, porque en principio la acción humana busca la obtención de acciones humanas beneficiosas para quienes las llevan a cabo, lo que igualmente determina que los fines que se persiguen sean benéficos. Todo esto lleva a precisar que existe un marco axiológico que delimita la acción humana, marco axiológico que a su vez demanda el hacer juicios de valor para juzgar si se trata de acciones benéficas o no. Este marco axiológico viene delimitado por un código de conductas y leyes, en el que están

recogidos los juicios de valor que permitan hablar de la bondad o no, de estas acciones humanas.

La axiología, o filosofía de los valores, estudia la naturaleza de los valores y de los juicios valorativos. La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos o anti-valores. Después de toda la presentación que se ha adelantado sobre la acción humana del empresario en la obra de Drucker, es posible hacer un resumen axiológico de todo su trabajo.

El punto de partida, es sin lugar a dudas que la innovación es la acción humana por excelencia en el empresario de la Sociedad del Conocimiento. Son varios los autores que hoy en día toman la innovación como un importante valor institucional y social²³. Estos estudios, recientes todos ellos, son muy ilustrativos sobre la importancia de la innovación, el cambio técnico y la acción empresarial en el mundo económico y empresarial. Lo primero que se puede precisar es que la innovación en el empresario druckeriano está soportada y complementada, a su vez, con otros valores muy importantes como son la prudencia y la responsabilidad.

La prudencia en la axiología occidental es considerada la madre de las demás virtudes. Es, además, la virtud que incide más afortunadamente en el conocimiento de la realidad inmediata. En palabras de Pieper (2003, 44): *“La prudencia no es sólo conocimiento o saber informativo. Lo esencial para ella es que este saber de la realidad sea transformado en imperio prudente, que inmediatamente se consuma en acción”*.

Pero esta acción o imperio no debe proceder sin haber deliberado antes, si se omite la deliberación, se incurre en una acción imprudente. La prudencia debidamente encarnada en la acción humana se llama solertia, que se puede concebir como la visión sagaz y objetiva frente a lo inesperado. Pieper (2003, 47-51) sostiene que la prudencia reclama una memoria fiel a los recuerdos. Adicionalmente, requiere el “saber dejarse decir algo”, es decir, necesita del consejo,

²³ Véase por ejemplo, Yarce (2000), United Nations (2008), Cici & Ranghieri (2008), entre otros. En estos últimos manuales a la innovación se le considera dentro de los alcances de la importante actividad de Investigación y Desarrollo (I&D).

que es una actuación definitivamente colectiva, que implica trabajo en equipo. Finalmente, esta aceptación del consejo también necesita flexibilidad, que permita dar respuestas adecuadas a situaciones nuevas. ¿Qué más nuevo y cambiante que la innovación que debe adelantar el empresario en Drucker?

De la prudencia se derivan dos importantes valores, la autoridad y la responsabilidad, que demandan precisión en el alcance de los efectos y resultados de las acciones, de manera que se puede concluir también que la acción empresarial requiere una dosis alta de reflexión. La reflexión entonces es propia de la primera etapa de interiorización en la acción humana empresarial en el pensamiento de Drucker.

En la ejecución de la innovación los valores son de índole pragmática, la eficacia, la búsqueda de objetivos comunes que armonizan, la rentabilidad, la lealtad, la eficiencia, son los valores pragmáticos que se identifican en esta síntesis axiológica. Finalmente, en la teleología, la corrección, la autogestión, el aprendizaje continuo y la retroalimentación de los equipos de trabajo, son valores de importancia y de constante aplicación. En cada una de estas etapas de este proceso aparecen también distintos anti-valores y comportamientos que deben evitarse. Por ejemplo, la tiranía, la hipocresía, el elitismo y la exclusión, son los más importantes.

6. Conclusiones

El estudio de los alcances de la acción humana del empresario contribuye a consolidar el cuerpo teórico de las Teorías de las Organizaciones en uno de sus apartados que ha sido menos estudiado y que tiene que ver con el proceso de toma de decisiones. Todo el trabajo de Simon (1947) y de Pérez-López (1991) se concentran en estructurar una teoría de las decisiones que debe anteceder siempre la acción humana directiva.

Un análisis detallado de la acción humana empresarial permite profundizar en los elementos que deben tenerse en cuenta al momento de quererla potenciar y difundir en la sociedad. Su impulso se deriva del hecho de que desarrolla la estructura económica e impulsa la competitividad de organizaciones y de so-

ciudades. Adicionalmente, permite adelantar análisis axiológicos que, a su vez, fortalecen campos del conocimiento tan importantes hoy en día como sería el caso de la Ética Empresarial.

El empresario de Drucker es un importante agente socioeconómico del cambio, a través de su acción más especializada que es la innovación. La innovación, es una actividad impulsada por la vitalidad del hombre, mediante acciones que requieren importantes dosis de prudencia, que a su vez se desbordan en acciones enmarcadas en la reflexión, la observación, la capacitación, el trabajo en equipo y el pragmatismo. No se está ante un empresario improvisado, que decide por impulsos de su propia intuición, por el contrario se está ante un empresario del más alto nivel humano, que debe estar a la altura de los exigentes parámetros de la Sociedad del Conocimiento, que aparece dentro de exigentes contextos de competencia empresarial por la conquista de los mercados.

La reflexión, implica un juicioso proceso de interiorización que lleva a que se den cálculos y evaluaciones acerca de los impactos de sus acciones, entre ellos adelantar juicios éticos sobre la bondad del alcance de estas actuaciones. La reflexión es la sumatoria del conocimiento del fin al cual se quiere llegar, de adelantar inmediatamente un proceso de deliberación que permita identificar cuál será el curso de acción más indicado. El marco teórico ofrecido por la ética empresarial permite construir marcos axiológicos que sirven para evaluar la efectividad del papel jugado por cada agente. El proceso de reflexión termina con la posibilidad de dejar evaluar los errores cometidos y corregir, este par de acciones constituyen la teleología de la acción empresarial.

El estudio de la acción humana tiene la ventaja de que permite aunar tres dimensiones. La primera que lleva a conocer las razones que la motivan. En segundo lugar, los resultados de este accionar humano permiten identificar si esta acción humana se enmarca dentro de las normas morales vigentes y conocer también estas normativas. Finalmente, una dimensión estrictamente operativa o práctica, que tiene que ver con el hecho de que por medio de la acción humana el hombre subsiste, al ser el camino por medio del cual consigue los bienes y servicios de

los cuales depende su bienestar material y espiritual. Este juicio sobre resultados permite establecer indicadores de desempeño juzgados a la luz de criterios como por ejemplo la eficiencia, la equidad, la rentabilidad, entre otros.

Otro punto de vista sobre la ventaja de tener la acción humana como unidad analítica, es que se constituye en mediación entre lo interno del hombre y lo externo a él, permitiendo deducir la forma como la interioridad del hombre, en este caso representada por su entendimiento y su voluntad, se despliegan en su entorno inmediato, en la realidad exterior.

7. Referencias

- Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executives*, Cambridge-Massachusetts, Harvard University Press.
- Cici, C & Ranghieri. (2008). *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Washington, Cataloging-in-Publication data provided by Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library, Estrella Peinado-Vara y Gabriela de la Garza, editores.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1963). *On the Profession of Management*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Drucker, P. (1985). *Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. (2000). *The Ecological Vision. Reflections on the American Condition*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Drucker, P. (2001). *Management Challenges in the XXI Century*. New Brunswick, Transaction Publishers.
- Pérez-López, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Pieper, J. (2003). *Las Virtudes Fundamentales*. Madrid: Ediciones RIALP.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Simon & Schuster.
- Schumpeter, J. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Stein, G. (1995a). *Peter Drucker (I). Hacia una biografía intelectual*. Pamplona: Cuadernos Empresa y Humanismo Número 73 del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- Turriago, Á (2003), *Conocimiento operativo, consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales*. En: Revista Educación y Educadores. Universidad de La Sabana, volumen 6 (1): 141-155.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2008). *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports*. United Nations, New York and Geneva.
- Von Mises, L. (1980). *Human Action: A Treatise on Economics*. San Francisco: Yale University.
- Walras, L. (1987). *Elementos de economía política pura. (O teoría de la riqueza social)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Yarce, J. (2000). *Los valores son una ventaja competitiva. Cómo aprender a practicarlos personalmente. Cómo construir una organización basada en valores*. Bogotá: Ágora Editores Ltda.
- Yepes & Aranguren (1996) *Fundamentos de antropología*. Rialp: Madrid.

