

Peter Drucker: el autor de la modernidad

Entrevista con Jack Beatty, autor de *The World According to Peter Drucker*

SCOTT STOSSEL

No es excesivo decir que la manera que tenemos de entender el mundo hoy es producto de la mente de Peter Drucker. Muchos de los términos y metáforas con los que aprehendemos la sociedad contemporánea —economía global, trabajador del conocimiento, sociedad de la información, posmoderno— son conceptos concebidos o desarrollados por Drucker. Y en realidad, hasta la invención de la "administración" (management), como el arte de estimular y la ciencia de gobernar nuestras empresas, nuestras instituciones y a nosotros mismos en general, se atribuye a este pensador nacido en Australia.

A lo largo de los años, Drucker ha sido tema de muchos artículos y de no pocos libros, pero hasta ahora no había habido nadie que intentara abordar toda su trayectoria. Y esto tal vez porque Drucker resulta un personaje demasiado intimidante para la mayoría de los biógrafos. A fin de cuentas, Drucker ha sido asesor de muchas de las 500 compañías más grandes de *Fortune* y de un sinnúmero de empresas no lucrativas; ha asesorado a gobiernos, incluido el de Japón, y a muchas de las administraciones estadounidenses desde Eisenhower; ha escrito veintinueve libros, incluidas dos novelas; ha fungido como el intelectual que está detrás de empresarios y científicos sociales por igual. A pesar de todo, este mes ha salido a la luz *The World According to Peter Drucker*, un intento de sintetizar y explicar la obra de Drucker como pensador y como escritor. Beatty, redactor de *The Atlantic Monthly*, está bien pertrechado para su hazaña, pues tiene en su haber una biografía que la crítica aclamó, *The Rascal King: The Life and Times of James Michael Curley*, (1992), y ha sido editor de Drucker en *The Atlantic Monthly* desde hace años, trabajando con él en artículos tan capitales como "Really Reinventing Government" (febrero, 1995) y "The Age of Social Transformation" (noviembre, 1994).

SS. ¿Por qué Drucker y por qué ahora?

JB. ¿Por qué Drucker? Porque aparte de un artículo de 1980 publicado en el *Harvard Business Review*, en realidad no había nada bueno sobre él. Estaba el libro de 1976 *The Man Who Invented Corporate Society*, pero, empezando por el título, todo era un error.

Drucker es un escritor norteamericano maravilloso. De sus libros se han vendido seis millones de ejemplares. Hay biografías enteras de poetas que ejercen su influencia en otros poetas, pero Drucker ha influido en otros continentes y no había ningún libro que le hiciera una exégesis.

SS. El tema de este libro es muy diferente al tema de su primer libro, *The Rascal King*, que era sobre el alcalde de Boston, James Michael Curley.

JB. Buenos, ambos son libros que tratan de la vida de alguien. El primero era sobre una vida de acción y este es sobre una vida de pensamiento. Lo que me atrajo de Drucker fue la oportunidad de aprender sobre todo de ese mundo de los ejecutivos. Impacta a

cualquiera. La administración tiene un gran poder e influencia hoy en la sociedad y necesitaba urgentemente que me la explicaran y me la desmitificaran. Siempre he tenido la curiosidad de saber de qué hablamos cuando hablamos de "administración". ¿De qué se trata? ¿Cómo empezó a surgir? ¿Qué se pretende con ella? ¿Qué ambiciones?

SS. ¿Cuál es la diferencia entre un intelectual y un asesor? Drucker es un punto central muy interesante para reflexionar sobre esta pregunta. ¿Es un asesor, un intelectual que se vendió, o es un intelectual, un asesor sin cartera? ¿Cuál de los dos es Drucker?

JB. Es una buena pregunta. No lo sé. Durante la investigación del libro he hablado con diez o doce de sus clientes. Cito a un ejecutivo que dice que el mejor consejo de administración que ha recibido se lo dio Drucker. Pero lo interesante es que este consejo no era tanto administrativo como intelectual o cultural. Es una de las anécdotas más representativas de Drucker con las que me he topado. Un día, en el vestíbulo de un hotel en Japón, Drucker conoció a un alto funcionario ejecutivo de una empresa norteamericana que le dijo que tenía problemas con su socio japonés y que estaba a punto de tirar la relación por la borda. El funcionario había decidido que ni siquiera iría a Osaka para encontrarse con él. Drucker le dijo: "Bill, lo primero que harás mañana es tomar ese tren; vas a Osaka y aceptas la derrota." El funcionario así lo hizo y se salvó la relación. Es un consejo de administración con sensibilidad cultural que es un ejemplo de cómo su intelecto y su conocimiento rendían frutos prácticos para alguien.

Este ejemplo podría ser el modelo de lo que Drucker da a esas personas por lo general. No se anda con rodeos ni minucias. Ni siquiera escribe los informes tan extensos que solía escribir. A veces todavía escribe algún informe largo, pero otras escribe sólo una hoja. Da ideas a sus clientes, ideas generales. Conecta lo que están haciendo con algo más amplio. Creo que lo que les gusta en realidad es que les brinde una revelación. "Dios santo, nunca me había dado cuenta de esto, nunca lo había visto con una visión tan amplia."

SS. Asociamos a Drucker con la administración y por lo tanto con los negocios, pero él no es uno de esos tipos de Wall Street al que le interesan sólo las finanzas o la suma total del balance. Parece que le interesa más maximizar el potencial de la gente.

¿Representa Drucker el capitalismo proverbial con rostro humano?

JB. Frente al capitalismo vertiginoso de hoy en día, no sé que es lo que se pueda hacer. El problema es que no se puede seguir midiendo la productividad al viejo estilo. ¿Cómo se mide la relación trabajo-conocimiento? Si uno como alto funcionario ejecutivo trata a las personas decentemente, si permite que florezca todo su potencial, y no las desalienta haciendo tratos con Wall Street para que le den paracaídas dorados y demás, y si muestra que está comprometido con el negocio, entonces los empleados le darán un buen trabajo y buenos consejos para dirigir la compañía. Van a trabajar mejor de lo que lo harían en caso contrario y se respirará una atmósfera diferente en todo el lugar. Drucker les está diciendo a estos altos funcionarios ejecutivos: "Miren, sus altos salarios no son sólo un delito social, son también un delito económico." Drucker es una especie de moralista en este aspecto, pero no deja de ser práctico: un lugar de trabajo más democrático y una estructura de pago más igualitaria redundarán en la cifra final del balance o gran total.

SS. La administración ejecutiva de Drucker es, al parecer, nada menos que un bastión metafísico contra el fascismo. También dice que la administración es una empresa humanista y un arte liberal. ¿Qué tanta base cree usted que tiene la interpretación que hace

Drucker de la administración? ¿Le confiere un papel demasiado fuerte e importante en la sociedad moderna?

JB. No sé. No pretendo tener las bases de conocimiento para impugnar su interpretación. Drucker ve el mundo históricamente y al revisar la época posterior a la segunda guerra mundial, vio que la manera de mantener a raya el caos, la vacuidad y la depresión económica –esos precursores del totalitarismo– era hacer que las instituciones económicas funcionaran bien. Y la clave para hacer que funcionaran es aplicar la "mente" al trabajo. De eso trata la administración. Para muchas personas, el manejo administrativo ganó la segunda guerra mundial. Los milagros de producción de ese periodo no se generaron haciendo que la gente trabajara más, sino que fueron concebidos por la administración. De hecho, el Plan Marshall fue una especie de deleite de un ejecutivo.

Así que visto desde una perspectiva histórica, la importancia del papel que Drucker adjudica a la administración parece plausible. Creo que hoy el problema es –y no estoy seguro de hasta qué punto Drucker lo anticipó– que existe una especie de conflicto entre la administración y el sistema de precios. Es algo muy similar, en mi opinión, a lo que Thorstein Veblen vio hace ochenta y cinco años en el conflicto entre ingenieros y el sistema de precios. Los ingenieros querían hacer un producto perfecto, todo lo bueno que se pudiera, y que durara, pero el sistema de precios dijo que no necesitaba hacer este tipo de producto. Lo que se necesita es que sea funcional, pero no tenemos que ser tan perfeccionistas, o sea, que hagamos simplemente bienes de consumo de masas. Los ingenieros perdieron aquella batalla y, por lo que parece, los ejecutivos están perdiendo ésta. Ahora luchan contra Wall Street, contra las fuerzas del capitalismo.

Wall Street dice al alto ejecutivo: "Todos los esfuerzos que haces para armonizar las habilidades humanas, para optimizar los puntos fuertes de la gente y neutralizar sus puntos débiles, no significan nada si no afectan el gran total del balance." Creo que en la actualidad ser un ejecutivo, cuando se hace tanto hincapié en la suma total, debe ser terriblemente difícil. Como ejecutivo uno quiere hacer todo lo que Drucker dice que tendría que hacer un ejecutivo, pero todo lo que dicen los accionistas y los analistas financieros es que tenemos que aceptar las pérdidas a corto plazo. Drucker tal vez no se dé cuenta de cuánto impacto tienen estas nuevas fuerzas en los ejecutivos.

SS. Drucker nos ha dado miles de ejemplos de cómo atenuar los efectos más arduos del capitalismo, pero a la vez ha proporcionado gran parte de la infraestructura intelectual que hay tras la última ola de privatización. Ha escrito tanto como cualquiera sobre los efectos desquiciantes de la globalización y sobre la transformación hacia una economía de servicios. Y ahora, más que nunca desde la revolución industrial, se necesita algo que ayude a facilitar la transición, que mitigue el desquiciamiento de nuestros trabajadores. Pero Drucker quiere disminuir el papel del gobierno y trasladar este papel a empresas privadas lucrativas o no lucrativas en el sector social. ¿Usted cree que esto tiene algún sentido?

JB. No, para nada, y espero que lo que pienso salga a la luz en este libro. Creo que la disminución que hace Drucker del gobierno y la política es la debilidad más grave de toda su visión del mundo. Y tal vez se deba a haber pasado tanto tiempo con gente que ve al gobierno como un albatros total. La gente dice: "¡Imagínese lo que sería pedir al gobierno que se involucrara en la atención médica!" Y entonces, ¿qué hay de Medicare? Es un programa muy bueno y creo que en esto coincidirían muchos.

El punto de vista normativo de Drucker es que las fundaciones serían más eficientes que el gobierno. Yo lo pongo en duda. ¿Y qué efecto tiene la sustitución del gobierno por las empresas no lucrativas en la noción de ciudadanía? Se deja de ser un ciudadano y se pasa a ser un cliente.

Pero Drucker también señala que la crítica corrosiva al gobierno es un problema real y en este punto, su análisis está muerto. Primero dijo que hace treinta años, pero es precisamente en este momento, cuando ingresamos en la economía global, cuando necesitamos que se vuelva a pensar en todo el papel del gobierno, no como lo han hecho los republicanos, simplemente poniéndose al margen de él, sino involucrándonos de una manera catalizadora y protectora, uniendo las dos fuerzas del gobierno y de la economía global. Una especie de pacto. Drucker vio los problemas asociados con los ataques al gobierno hace mucho tiempo y en este sentido fue muy visionario e incisivo, pero a la vez concede demasiado a los atacantes.

SS. Es una de las cosas que aparece en su libro, uno lo sorprende varias veces hablando de la "futilidad de la política", aun cuando en lo que insiste es en la importancia de refrenar y controlar esas críticas a la política.

JB. Parte del problema es que Drucker no recuerda los Estados Unidos antes del new deal. No llegó a este país hasta el final del new deal, después de que ya se había instaurado el Estado de bienestar. O sea que no está muy enterado de cómo estaba el país antes del Estado de bienestar. No ve el inmenso logro que significó el New Deal: humanizó el sistema con las pensiones, salvó a los ancianos de las casas de indigentes, enderezó los enormes desequilibrios entre el Estados Unidos rural y urbano, llevó la electricidad al Estados Unidos rural, todo lo que ya sabemos. Esto es lo que ha hecho el gobierno. Drucker no lo vio, llegó demasiado tarde. Si hubiera llegado antes, aunque sólo hubiera experimentado un poco de los Estados Unidos en los años veinte, creo que hubiera tenido un punto de vista diferente. Pero en cambio no ve el gran trabajo de la política, la época de los derechos civiles por ejemplo. No se puede negar que el gobierno liberal fue importante en el logro de los derechos civiles. Pero esto no parecía impresionarle gran cosa.

SS. En su libro usted dice que la ironía es un hábito de la mente de Drucker. ¿A qué se refiere con esto?

JB. Drucker tiene una especie de duplicidad que encaja con su papel de moralista, de alguien a quien no lo van a atrapar en una posición. Los moralistas no toman posiciones, más bien oscilan entre ellas. Pongamos por caso Irving Howe, ¿cuál es su posición? Salir de las posiciones fijas. Creo que esto describe también a Drucker.

SS. ¿Qué es lo más interesante que aprendió trabajando en este libro? ¿En qué medida cambió su modo de pensar sobre la sociedad y los ejecutivos?

JB. Siempre había visto a los negocios por un lado y al gobierno por otro, y nunca había visto el aspecto humano que tienen en común. Esto es la administración y descubrirlo fue toda una revelación para mí.

Aprendí sobre toda la realidad humana del sistema empresarial, sobre la gente que hace que funcione. Nunca había logrado apreciar muy bien las cuestiones con las que trata el ejecutivo, la gama de problemas que van desde el embarazo hasta la declaración del próximo trimestre. Lo admiro mucho más ahora. Esta abstracción —los negocios— ahora tiene rostro humano. Y claro, ahora lo veo en todas partes. Una buena administración no es sólo algo que se necesita para los negocios, se aplica también al sector público. La inmersión en los textos de Drucker fue como descubrir un país desconocido para mí.

Nunca había tenido tratos con hombres de negocios. Descubrí que el ejecutivo es uno de los autores de la modernidad.

SS. Como he trabajado con Drucker verificando datos de Atlantic tengo que plantear esta pregunta. Drucker es sin duda una de las personas más brillantes que he conocido. Pero también aprendí que no es el tipo de gente que permite que unos cuantos hechos se interpongan en el camino de una buena teoría. En su libro, usted habla de lo importante que es la integridad intelectual para Drucker. ¿Contradice su reivindicación de esta integridad intelectual el hecho de que Drucker haga caso omiso de los hechos?

JB. Drucker se vale de los hechos sólo para ilustrar, para poner en claro que lo que dice no es algo que sólo da vueltas en su cabeza. El ha dicho (y tendría que haberlo citado): "No me importa quién tiene la razón." No podría ser profesor, no podría ser académico. Los académicos tiene que tener razón en todo. Drucker no tiene esta actitud. Lo único que quiere es avanzar con los resultados.

SS. Drucker es el más literario de los autores sobre negocios y me pregunto si dentro de doscientos años la gente lo estudiará como estudian *The Courtier* de Castiglione, como al creador de una especie de código para ejecutivos.

JB. Me parece un muy buen análisis. Y creo que de una manera extraña Drucker es como John Kenneth Galbraith: el hombre de letras que es escritor y pensador, pero ante todo un auténtico escritor.

El entrevistador es editor ejecutivo de *The American Prospect* y editor del antiguo equipo de *The Atlantic Monthly*.

Esta entrevista aparecida en *Atlantic Unbound*, el 29 de enero de 1998, es publicada con la autorización de *Atlantic Monthly*, © 21 de mayo de 1998.