El Arte de Gobernar según Peter Drucker. Las ideas claves que están transformando el mundo y la actuación de los directivos

Guido Stein, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1999

"Para poder someter las ideas a prueba hay que verlas actuar sobre la cuerda floja": con la alusión al aforismo de Oscar Wilde el autor apunta ya desde el principio a una de las características más llamativas de la obra de Drucker. La amplitud de su horizonte hace pensar, en efecto, en un equilibrista. Con un enorme bagaje humanístico adquirido en los tiempos de esplendor de la escuela media y superior austroalemana antes de Hitler, Drucker se ha convertido ya hace tiempo, primero en los EE.UU. y después en el mundo entero, en un clásico del *management*; un clásico que es además el pionero indiscutible de esa disciplina.

No es que sus ideas fueran aceptadas sin más por las partes interesadas. Stein pone de relieve no sólo los asombrosos éxitos de su autor sino también sus esfuerzos a veces fallidos: empezando porque, por poner el ejemplo más notable, tanto el presidente de la *General Motors* como los sindicatos americanos en general, se opusieron, cada cual a su modo, al informe que esa misma compañía le había pedido. El primero, ignorando no sólo sus propuestas de rebajar en lo posible la pirámide de la organización de la empresa, y los sindicatos en el fondo por eso mismo: porque veían en la propuesta específica de formar obreros imbuidos en el espíritu de responsabilidad e iniciativa (lo que después Drucker llamaría "obreros de conocimiento") un atentado a su propia influencia. Lo cual no impidió que aquel informe, transformado después en libro, sentara las bases para la asombrosa carrera del ignorado.

Drucker previó en muchos casos, efectivamente, el futuro. No porque fuera también un precursor de la entre tanto abortada supuesta ciencia de la

futurología; más bien por el modo que siempre ha tenido de mirar al presente: atendiendo a los fines que, sobre todo dirigentes de empresas, tendrían que perseguir más que a las causas supuestamente determinantes de sus acciones y de la acción humana en general. En esto aflora la raíz quizá más filosófica de los planteamientos de Drucker. Como éste expone en su libro de más vasto horizonte intelectual (*The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, de 1989), el modelo mecanicista cartesiano de la *res cogitans* y la *res extensa*, que llevó a tantos logros sobre todo en las ciencias naturales, ya ha pasado. Ahora, lo que se impone como modelo general es, en todo caso, el modelo de los sistemas diseñados originariamente para la investigación de organismos vivos -una investigación que difícilmente puede prescindir del concepto de fin-.

A propósito de una obra anterior considerada por él más sólida que *Las nuevas realidades* (*Landmarks of Tomorrow*), Stein enumera las cuatro realidades que han generado los nuevos retos, tareas y oportunidades ante los que nos encontramos hoy día: "la sociedad educada (*educated society*), el desarrollo económico, la decadencia de la nación-estado y la occidentalización de oriente." (pág. 57). Esto da ya una idea del amplio marco en el que se integran los detallados análisis particulares de Drucker. Una breve reseña no puede sustituir la lectura del libro de Stein, como tampoco éste, claro está, hace superflua la de los de Drucker. Yo me voy a limitar aquí a unos pocos aspectos críticos: en especial a uno que se refiere más bien al libro de Stein y a otro que se refiere más bien a los libros de Drucker.

La escrupulosa exposición de los logros de Drucker no impide a Stein criticarle cuando lo cree oportuno -sobre todo, por la superficialidad de algunos de sus planteamientos filosóficos-. No le falta razón. Qué duda cabe que las brillantes síntesis conseguidas por Drucker (entre innovación y tradición, individualidad y corporatividad, humanismo y especialización, descentralización y control, por citar sólo unas pocas), sin una más profunda reflexión, pueden llegar a veces a dar más la impresión

de brillantes equilibrismos que de verdaderas síntesis. Pero, por otra parte, el mismo Stein no nos hace olvidar que se trata en todos los casos de un equilibrio inestable en el que, además, Drucker hace inclinar la balanza una y otra vez por uno de los miembros de esas alternativas; en especial, por cada uno de los que tienen que ver con la discontinuidad (riesgo, incertidumbre, flexibilidad, etc.) a expensas, si es preciso, de la continuidad.

Sintomática a este respecto es la frecuencia con que Drucker hace intervenir el prefijo "post" -hasta el punto de haber sido él el primero en hablar de "post-modernidad", precisamente en relación con el fin del modelo mecanicista para dar lugar a lo que Drucker llama también "post-cartesianismo"-. Es lógico que un autor como Stein, que además de directivo ejecutivo es filósofo de profesión, hubiera deseado análisis más profundos a este respecto. Un ejemplo. Stein alude al concepto de "divisorias topográficas" sobre el que reproduce dos textos significativos de Drucker. El primero dice: "La historia conoce este tipo de divisorias. Tienden (...) a no ser espectaculares y raramente constituyen noticia importante en su época. Pero, una vez cruzadas, cambia el panorama social y político."; y el segundo: "Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en el que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres."

Pues bien: cuando Drucker escribió esas líneas (en 1998 y en 1993), muchos de los fenómenos que hoy día están revolucionando visiblemente el mundo, y entre los que la revolución que está introduciendo Internet en los negocios tanto como en nuestras propias vidas es sólo el más llamativo, apenas estaban entonces en ciernes. Y, sin embargo, bajo el mismo título de la "postmodernidad", filósofos, sobre todo franceses, ya habían analizado bajo el psicoanalítico título de "bucle temporal" la estructura fundamental de tales fenómenos. Stein aplica a Drucker el dicho orteguiano de que pensar es exagerar. Dicho también aquí simplificadamente: el "bucle temporal" consiste en que el futuro puede llegar a crear el pasado. La paradoja encerrada en esta simplificación concuerda con la primacía que

Drucker otorga a los fines frente a las causas. En esa misma línea, filósofos postmodernos no dudan en rectificar el dicho de Hegel según el cual lo esencial es lo que ha sido (en pretérito perfecto); para ellos, lo esencial es más bien lo que va a haber sido (en pretérito anterior). También esto concuerda con la primacía que da Drucker a las contigencias de la finalidad frente a la predeterminación a que llevaría una férrea causalidad mecánica. Es muchas veces sólo *a posteriori* como las cosas adquieren su sentido y su necesidad.

En una palabra, en un mundo de incertidumbre como el nuestro, es más realista el que apuesta por cien pájaros volando que el que se conforma con el que tiene ya en mano. El futuro le dará la razón -si se la da-. Pero desde luego no al otro. El primer aspecto crítico de los dos que anuncié (el dirigido a Stein), podría ahora rezar así: ¿no se extralimita el filósofo Stein al echar de menos en Drucker análisis menos someros de cuestiones tan básicas como la del "bucle temporal", detectado por teóricos filosóficos de la postmodernidad? (del ejemplo, por cierto, no es él el responsable) ¿No es pedir peras al olmo?¿No hay en ese punto de malestar por parte de Stein algo de deformación profesional? Paso a una posible crítica dirigida esta vez a Drucker.

La extraordinariamente sugestiva y polifacética imagen que de la obra de Drucker resulta del libro que comentamos, se podría resumir precisamente con ayuda del giro que la postmodernidad propiamente filosófica da al dicho de Hegel para explicar el paradójico efecto retroactivo del prefijo "post". Sin embargo, después de leer el libro, uno se pregunta si el profeta Drucker no se equivocó por lo menos en uno de sus vaticinios. La segunda de las citas suyas que dimos más arriba procede de su libro *Post-capitalist Society*. Ahora bien, ¿no es la sociedad en que estamos empezando a vivir -precisamente debido a las muchas revoluciones detectadas en sus inicios por Drucker como, por ejemplo, la caída del imperio soviético- una sociedad capitalista elevada al cubo? Por poner otra vez sólo un ejemplo: ¿qué se ha hecho del *manager*, de cuyo papel rector en las empresas, y a través de ellas en la sociedad, todos nos dimos cuenta, aunque con

bastante retraso con respecto a Drucker? Y para concretar un poco más este otro ejemplo: ¿qué mejor *manager* que Klaus Esser? Todavía sigue en su puesto después de que su incomparablemente bien llevada gigantesca empresa *Mannesmann* fuera comprada por *Vadofone*; pero algunos no le dan mucho tiempo en el puesto. ¿Por "culpa" de quién? ¿Del *manager* Chris Gent, ante el que al final tuvo que rendir sus armas? No tanto por su culpa como por la de la mayoría de los accionistas del mismo *Mannesmann*: capitalismo más puro y más duro es apenas imaginable. En estas condiciones ¿qué queda también de la insistencia druckeriana en el primado de la cualidad o de la calidad, representada en este caso por los *managers*, sobre la cantidad, representada en este y tantos otros casos por el querer más y más, por la *pleonexía*, de los accionistas?

Por otra parte y para seguir con el mismo ejemplo, *Mannesmann* contaba con una larga tradición de más de un siglo mientras que sus pocos años de vida hacen de *Vadofone* todavía un imberbe. Y eso habla a favor de muchas de las descripciones que, *avant la lettre*, hizo entonces Drucker del precario mundo de la potmodernidad. Por no hablar de que siempre estuvo convencido de que el miembro, sí, el *miembro* más importante de una empresa es siempre el cliente. Y ¿quién es en ese capitalismo puro y duro el principal cliente de la empresa sino el accionista? ¿Y quién, si no Drucker, se dio cuenta a tiempo de la inmensa influencia que iban cobrando hace tiempo los fondos de pensiones y los *managers* que los administran? Por no hablar de todo esto y por no hablar tampoco de que el concepto de *management* no se limita en Drucker a las empresas de lucro, sino que abarca toda la amplia gama de organizaciones desde las comunidades religiosas o caritativas hasta -para tocar el campo específico de las actividades de Stein- las universidades. Aunque en eso del postcapitalismo se hubiera equivocado, quedaría aún mucho en pie del profeta Drucker. Además, ¿se equivocó en eso realmente?

Se dice que el modelo renano de la economía social de mercado ha muerto a manos del neoliberalismo. Pero el mismo desasosiego que provoca la descarnada realidad de-

trás de este ambiguo término, no excluye que también aquí se impongan con el tiempo correcciones dirigidas a nuevos equilibrios inestables con una inclinación u otra de la balanza: uno más de los muchos equilibrios descritos por el equilibrista Drucker. La razón principal de ese desasosiego (una economía globalizada sin el marco institucional de una verdadera sociedad mundial) tiene que ser poco menos que una pesadilla para él. Una de las constantes en la larga carrera de este autor es precisamente la integración de la economía en un adecuado marco institucional y hasta constitucional. Como Stein señala, si la planeada trilogía sobre tres pensadores alemanes del siglo XIX preocupados por ese tipo de problemas quedó en torso, eso no se debió sólo a los azares de la política que llevaron al joven Drucker a la emigración; se debió también a que una vez en los EE.UU., éste se dio cuenta de que el marco general de un estado de derecho que un Friedrich Julius Stahl, un Wilhelm v. Humboldt o un Joseph v. Radowitz buscaban, ya se había plasmado antes a escala nacional en la mudable constitución de su nuevo país.

Afortunadamente, su obra da mucho que pensar no sólo a filósofos ni sólo a hombres de negocios. El inconveniente es que ni los unos ni los otros, ni tampoco los demás, tienen siempre tiempo para leer tantas páginas. Si hubiera que recomendar una sola de entre sus muchas obras, yo me inclinaría por la ya citada *Nuevas realidades*, de la que Stein dice que es una de las dos más conocidas en España, pero también, como ya indiqué, que no es precisamente una de sus mejores obras. Como sugestiva y sólida introducción a todas ellas, yo no me podría imaginar nada mejor que el libro de Stein mismo.

Publicado con una carta de Drucker, recomendado por eminentes personalidades de la política y de la empresa y prologado por Pedro Nueno, el libro -aparte de una introducción, unas breves conclusiones y una extensa bibliografía de y sobre Drucker- consta de cuatro partes: I. Aproximación a Peter F. Drucker; II. Teoría de la sociedad; III. Teoría de la corporación; IV. Teoría del Management.

Fernando Inciarte