

PETER DRUCKER (1909-2005)

Adiós al Maestro del Management.

(A Tribute to Peter Drucker, by Rodolfo E. Biasca)

(El artículo fue publicado parcialmente en la revista FORTUNA, Editorial Perfil, Argentina, el 20 de Noviembre de 2005)

Todos los que enseñamos y escribimos sobre management en realidad somos alumnos de Peter Drucker. En mi caso particular seguí la evolución que siguen muchos gerentes o gente interesada en management a punto tal que allá por los 70, me apasioné con sus libros y traté de profundizar sobre el tema. Incluso asistí a un curso con sus videos en 1980, Universidad de California, San Francisco. Luego de un tiempo, creí que no necesitaba leer sus obras, pero posteriormente volví a leer todo lo que generaba, siempre había algo para reflexionar. Sus enseñanzas marcaron mi vida profesional.

La admiración que sentí por él, puedo fundamentarla en siete razones.

1. Enfoque multicultural.

Austriaco, doctorado en leyes en Alemania y residente en EE.UU. tenía una perspectiva globalizada que muy pocos autores tienen. Su conocimiento de historia europea y su interés por otros temas le daban un sabor muy especial a sus opiniones. Para mantenerse activo mentalmente, cada tres o cuatro años estudiaba un tema diferente, por ejemplo el París Medieval o el arte japonés (tenía una importante colección de este arte). Eso lo llevaba a dar ejemplos interesantes (decía que en el siglo XIX las empresas solo tenían un modelo de management para mirar, el Ejército de Prusia). Detecto antes que ninguno el avance de Japón en los años 60 y el estancamiento actual. Su enfoque global lo llevo a explicar sus conceptos a todo el mundo (un coreano que lo admiraba adoptó el nombre de Drucker).

2. Fantástica interpretación del entorno que lo llevaba a predecir tendencias que nadie consideraba en esos momentos.

Dominaba, por ejemplo, el tema geodemográfico que lo llevó a describir con mucha antelación los problemas del envejecimiento de la población o la evolución de los mercados. El caos que se está viviendo por estas semanas en Francia es uno de los tantos efectos del fenómeno que él predijo hace muchos años. Hablar hoy del trabajador intelectual o del “empowerment” (darle poder de decisión al personal) hoy no asombra a nadie, pero hacerlo en los años 40 y 50 si causaba asombro. También interpretó el impacto tecnológico, como el comercio electrónico y la transformación de la educación. Cuando veo el avance de la Universidad de Phoenix recuerdo a P.Drucker.

3. Enorme conocimiento de los fenómenos económicos de largo plazo.

Insistía en que el progreso de las naciones dependía de la innovación, y trató el tema de la innovación en la empresa (el mensaje personal de Ford, Presidente de Ford que se escucha en estos días en las radios de EE.UU. diciendo que la estrategia futura de la empresa va a estar basada en la innovación, me recuerda a P.Drucker.

4. Increíble conceptualización con décadas de anticipación de aspectos básicos de la gestión empresarial que todavía hoy muchos gerentes no llevan a la práctica.

Ejemplos:

- Su análisis de los objetivos empresarios hace 50 años (la ganancia como una consecuencia, no un objetivo sino varios, etc.). Cuando en los años 90 R.Kaplan empezaba a tratar el Balanced Scorecard (Tablero de Control Equilibrado) yo sonreía y recordaba a P. Drucker.
- Planteó con claridad el rol del emprendedor, separando la labor de crear futuro fuera de la empresa de la de dar eficacia a las operaciones.
- Conocía con profundidad la naturaleza humana y definía al management como lograr cosas a través de la gente; por eso decía que la gente era la base de la empresa e insistía en la necesidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en la empresa.

Libros de enorme claridad como “El Ejecutivo Eficaz” plantearon estos temas con claridad y llevaron luego a otros autores a colocar etiquetas (“Time Management”, “Dirección por Objetivos”, etc.).

5. Evolución continua en los conceptos.

Sus ideas evolucionaban con el tiempo y en algunos temas seguía siendo innovador. El libro que escribió en 1942 (“The Future of the Industrial Man”, el Futuro del Hombre Industrial) le facilitó el acceso a General Motors e impulsó a muchas empresas a la descentralización. Décadas después comenzó a escribir y asesorar a instituciones sin fines de lucro. Sus trabajos en el Salvation Army (Ejército de Salvación), Girl Scouts of America y American Red Cross (Cruz Roja) fueron pioneros. La aplicación de sus ideas a las religiones dio origen a las “mega-iglesias” en EE.UU.

6. Prolífica producción.

Su primer libro fue en 1939, el último (sería en número 40) está por publicarse. Algo así como un promedio de un libro cada 20 meses. Además de centenares de artículos en temas de administración y economía. Había sido periodista en su juventud y tenía una metodología eficiente para escribir. Yo, que escrito libros, admiro esta producción.

7. Poder de comunicación y eximio maestro.

Impactante poder de comunicación. Explicaba con el poder del gran maestro. Casi no usaba ayudas visuales. Sus ejemplos eran fácilmente entendibles y recordables.

Cuando hablaba de empresas familiares y decía “mas vale pagarle un sueldo a un familiar incompetente que hacerlo trabajar en la empresa...” nadie podía olvidar después ese ejemplo.

Para él, lo fundamental era plantear las preguntas, no ofrecer soluciones. Haciéndonos razonar nos hacia crecer intelectualmente.

Peter Drucker estuvo el 6 de julio de 1994 en la Argentina, allí fui a verlo junto a 1.500 personas más. Le pregunté: Ud. en su vida ha visto muchos programas de mejora (Calidad Total, Reingeniería, etc.). ¿Qué conceptos perdurarán en el tiempo? Esta pregunta fue unida con otras parecidas y respondió con simpleza y claridad:

- *Los factores para competir son: calidad, productividad, tiempo de innovación. Así por ejemplo, los alemanes compiten con innovación, los japoneses con calidad.*
- *Los distintos enfoques son herramientas. Su aplicación depende del caso. Todos los cambios son resistidos. No hay una cura universal, depende de la enfermedad. Toda organización debe ser analizada. Todas las herramientas preguntan “cómo lo hacemos”, la Reingeniería es una de las pocas que pregunta “cómo lo debemos hacer”. Recomienda no cambiar todo en 24hs., hacer una experiencia piloto previa (un ensayo a escala reducida).*

- *Conviene no hacer un “downsizing” sin un diagnóstico previo, y pensarlo bien. Luego debe hacerse de una vez (mencionó que los chinos tienen una tortura: al cortar un pie, cortan un centímetro a la vez. Conviene amputar de golpe!).* ù

Cuales eran las criticas mas usuales a su trabajo? Hay cuatro:

- Se decía que su trabajo se aplicaba a las empresas grandes, que sus clientes eran organizaciones grandes, que no había escrito un libro sobre management en PYMEs y “Star-ups” (empresas recientemente creadas). Un cierto contrasentido porque P.Drucker trabajaba en una pequeña institución educativa y él mismo era una pequeña empresa.
- Se opinaba que su entusiasmo por la dirección por objetivos había llevado a empresas a dificultades.
- Algunas de sus predicciones no fueron acertadas (aunque la mayoría lo fue)
- Hoy en día hay una gran insistencia en las universidades en las investigaciones cuantitativas en el management, se señalaba que sus opiniones no tenían como fundamento investigaciones previas.

En mi opinión las críticas son algo injustas. Limitaciones de espacio hacen que no pueda responderlas en detalle. Conociendo la obra de de P.Drucker, infiero que él aplico para si mismo los conceptos que predicaba y nos dio así otra lección de management: como estrategia (recordemos que estrategia es elegir) se concentró en lo que sabía hacer mejor (reflexionar, conceptuar, innovar, escribir, enseñar, asesorar en forma personal); en la ejecución decidió trabajar solo y en una pequeña universidad (y no en una grande). Los resultados fueron claros: creo la disciplina del management, dejo un cuantioso legado, impacto empresas e individuos como ninguno, tuvo reconocimiento mundial, vivió en un hermoso lugar. Como consecuencia de su éxito gano sumas nada despreciable de dinero. Probablemente estos resultados reflejan sus objetivos (reacuérdense sus trabajos sobre dirección por objetivos). Quizás por esto, hasta sus últimos días tuvo una sonrisa y buen humor.

En síntesis, Peter Drucker nos deja un legado riquísimo, un sinfín de hermosas y riquísimas enseñanzas. Sin duda, todos los interesados en la gestión empresarial lo van a tener que leer o releer. No creo que con el tiempo pueda haber otro igual a Peter Drucker. Es el padre del Management.

Rodolfo Eduardo Biasca es un prestigioso especialista en temas de management.



Es el autor iberoamericano que más ha escrito sobre temas de transformación empresarial (15 libros). Estudió en Argentina, Estados Unidos, Europa y Japón y trabajó en 24 países. Ha tenido una intensa vida profesional: ha sido gerente y consultor en más de 120 organizaciones, enseñado en más de 60 universidades y dirigido sociedades profesionales. Se lo ha distinguido con numerosos premios. Desde el año 2003 reside en Estados Unidos: trabaja como consultor, enseña en universidades de ese país y América latina. Ver detalles en www.biasca.com.