

MANAGEMENT Y SOCIEDAD EN LA OBRA DE PETER DRUCKER¹

MANAGEMENT AND SOCIETY IN THE WORK OF PETER DRUCKER

CARLOS JESÚS FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Universidad Autónoma de Madrid (UAM). España
carlos.fernandez@uam.es

RESUMEN

El presente artículo intenta hacer hincapié en los aspectos sociológicos de la obra del famoso gurú de la gestión empresarial Peter Drucker desde una perspectiva crítica. Para ello, se propone un análisis del discurso que hace referencia a la evolución de su pensamiento, concretamente en dos cuestiones. En primer lugar, se presta atención a los cambios en la relación entre empresa y sociedad, que muestran cómo el autor ha pasado de una perspectiva organicista de la sociedad a negar lo social en sus últimos trabajos. En segundo lugar, se analiza la visión que presenta de la sociedad actual como una sociedad postcapitalista, en la que el Estado tiene un papel menor y donde el conocimiento es el elemento socialmente diferenciador.

PALABRAS CLAVE ADICIONALES

Conocimiento, Corporación, Gurú de gestión, Sociedad postcapitalista.

ABSTRACT

This article tries to highlight, from a critical perspective, the sociological aspects in the works by the famous management guru Peter Drucker. Therefore, it is proposed a discourse analysis which makes reference to the evolution of his thought, especially in two issues. Firstly, there is a focus on the changes in the relationship between corporation and society, which highlight how the author has moved from a organicist perspective of society to a denial of the social itself in his last works. Secondly, there is an analysis of the vision of the current society as a post-capitalist society, in which the State plays a minor role and knowledge reveals itself as the key socially differential factor.

ADDITIONAL KEYWORDS

Corporation, Knowledge, Management Guru, Post-capitalist Society.

¹ Este artículo se realizó con financiación del proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia (antiguo Ministerio de Ciencia y Tecnología) SEC2002-03672. Quisiera agradecer las sugerencias realizadas por los profesores y compañeros de la UAM, Luis Enrique Alonso y Miguel Beltrán Villalva, que he recogido en la medida de lo posible. Por supuesto, todas las posibles incorrecciones o errores del texto deben achacarse a mí exclusivamente.

En la mayoría de los campos de la vida intelectual nadie puede decidir con certeza quién es el miembro más destacado: (...) No obstante, en el mundo de los gurús de gestión no hay debate posible. Peter Drucker es el hombre descollante, sin duda alguna. Es uno de los pocos pensadores de cualquier disciplina que puede afirmar haber cambiado el mundo....

(Micklethwait y Woolridge, 2002: 97).

INTRODUCCIÓN

El 11 de noviembre de 2005 falleció Peter Drucker, autor considerado, según muchas fuentes, como el principal representante (si no el verdadero fundador) de la denominada gestión empresarial o *management*, esto es, el análisis de la administración y dirección de empresas². De origen austriaco, residente desde finales de los años treinta en los Estados Unidos de América, la mayor parte de su obra se ha centrado en el análisis de la gerencia en las empresas³. Sin embargo, a diferencia de muchos de sus discípulos y sucesores, su erudición le permitió acercarse a un conjunto de cuestiones adicionales tales como la Ciencia Política, la sociología y el análisis histórico, lo que da a su trabajo una peculiar distinción intelectual. Su legado, cerca de treinta libros, ha sido fundamental en la Teoría de Gestión y la sociología no debe pasarlo por alto. Su visión de la sociedad industrial emergente tras la Segunda Guerra Mundial sitúa al *management* o gestión como institución central del sistema, y como expresión de la filosofía liberal occidental (basada en la libertad de las personas y su aspiración al progreso económico y a la justicia social), equiparable con el pragmatismo norteamericano de finales del siglo XIX. En su obra se puede leer además un discurso sociopolítico acerca del papel de la corporación en la sociedad, y cómo se ha ido modificando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

En este artículo se pretende analizar el discurso del gran *gurú* de la gestión desde una perspectiva sociológica. Por supuesto, las referencias a su obra han sido constantes dentro de la Sociología Industrial y de las organizaciones (por ejemplo [Dahrendorf,

² Así se reconoce en trabajos como los de Micklethwait y Woolridge (1998: 97-117) o Clutterbuck y Crainer (1991: 99-112). Para un análisis pormenorizado de la teoría *druckeriana* sobre el *management*, se recomienda la biografía escrita por Guido Stein (2001) y el trabajo de John E. Flaherty (2001). Se ha publicado también una recopilación de textos de Drucker (con más de 800 páginas) titulada *Drucker esencial* (Drucker, 2003b).

³ Su discurso, en general, se caracteriza por una cierta uniformidad y monotonía, dado que tiende a reproducir las mismas ideas en todas sus obras; en algunos libros, incluso recopila capítulos completos de trabajos anteriores. Así, el lector tiene la impresión de estar leyendo lo mismo, aunque debe señalarse que esta repetición constante de ciertos argumentos es una estrategia útil para su propósito didáctico. Junto a un tono moralista y un afán ejemplarizante, la reiteración es uno de los elementos esenciales que configuran su estilo. Sus libros tienen un marcado tono generalista: no entra en especificaciones técnicas, lo que le permite ser accesible al gran público. Esto le ha valido la acusación de que, a menudo, se limita a señalar obviedades y simplezas (Micklethwait y Woolridge, 1998: 112-113).

1974]), aunque quizá se ha prestado menor atención a aspectos de su discurso que trascienden los relacionados con la mera gestión. No obstante, en los últimos años se ha desarrollado un importante debate en torno a la influencia del *managerialismo* en la sociedad, con aportaciones importantes tanto en España (Alonso, 2002; Beltrán, 2003) como a nivel internacional (du Gay, 1996 y 2000; Collins, 2000; Parker, 2004). En este trabajo no se pretende entrar en ese debate, sino trascender la dimensión organizacional para identificar las ideas de Drucker sobre la misma *sociedad*, y cómo evolucionan estas ideas a lo largo del tiempo. La metodología utilizada consistirá un análisis del discurso en un nivel presemiótico, semejantes a los utilizados por Jean Starobinski o Roland Barthes. Respecto a Starobinski, en *Jean-Jacques Rousseau: la transparencia y el obstáculo* (1983) su intención es la de, sobre un corpus de textos formado por obras de Rousseau, identificar los principales *temas* de su discurso. De este modo, se realiza una agrupación temática de diferentes fragmentos discursivos, en torno a diferentes epígrafes: la crítica a la sociedad, la soledad o la enfermedad. En *1789: los emblemas de la razón* (1988) analiza las imágenes en el arte, mitos y emblemas de la Revolución Francesa como procesos de comprensión históricos. En cuanto a Barthes, su *Sade, Fourier, Loyola* (1997), sin entrar en los aspectos semióticos aún presentes en su etapa postestructuralista, si tomamos en consideración que el gran semiólogo francés desmenuza los fragmentos discursivos de los tres clásicos, descomponiéndolos en temas: en Sade, las máquinas, los colores, la homonimia; en Fourier, el cálculo del placer o el metalibro; en Loyola, la mántica, la imaginación o la articulación. Un ejercicio similar se realiza en el hermoso *Fragmentos de un discurso amoroso* (2005), donde Barthes recopila pequeñas figuras (el abrazo, las contingencias, la ternura) recogiendo voces como las de Proust, Nietzsche, Sartre o Lacan. Permaneciendo en ese nivel presemiótico, la idea planteada es la de analizar los discursos de Drucker asociados a su filosofía sociopolítica.

LA RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD EN LA OBRA DE PETER DRUCKER

Los comienzos: la dimensión social de la empresa

Desde su primer libro, *The end of economic man* (1939), hasta finales de los años cincuenta, la obra de Drucker se centra en la metáfora de las cadenas de producción y montaje, esto es, de la producción en masa de la gran empresa. Durante la Segunda Guerra Mundial, hizo un amplio hincapié en la importancia de la fábrica como base de una *sociedad industrial* de la que se requiere el dar función y status a sus ciudadanos, preservar la libertad y los principios morales, y mantener los poderes públicos separados. Incluso señala que la planta industrial debe ser concebida como comunidad autogobernada, en la que cada individuo tiene un lugar, cumple una función y tiene un estatus; se trata de un conjunto orgánico en el que trabajadores, consumidores y dirección trabajan juntos y están unidos (Drucker, 1995: 192-208). Indudablemente, esta visión está muy influida por la situación de guerra mundial, la cual demandaba una unidad nacional, y por su

profundo conservadurismo, que niega la existencia de un conflicto social. Tras la guerra, Drucker (1964: 15-19) pasa a defender la libre empresa como elemento organizador de la vida social y económica en Norteamérica, siendo las corporaciones sus instituciones más representativas, especialmente las grandes. Durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, argumentaba que las compañías no sólo tenían una finalidad económica, sino también una dimensión social⁴. El sistema industrial puede representarse a partir de la línea de montaje; la institución social representativa será la corporación. Anticomunista furibundo, desarrolla en esa época un discurso de defensa del capitalismo industrial norteamericano.

Desde principios de siglo se había producido en Estados Unidos la modernización de la empresa, que se había caracterizado por la separación entre propiedad y control (Berle y Means, 1968; Burnham, 1967), y por la divisionalización departamental y el crecimiento de una estructura jerárquica asalariada de dirección (Chandler, 1988). La nueva forma de administración se conoce como *management*. En la nueva sociedad de las organizaciones, la empresa es una institución social integradora: "hasta la más privada de las empresas es un órgano de la sociedad y cumple una función social" (Drucker, 1957: 492). Del mismo modo que Friedrich Julius Stahl⁵ sitúa la noción de la monarquía constitucional como institución central del sistema político europeo decimonónico, nuestro autor colocará la corporación empresarial como institución central de la moderna sociedad de las organizaciones. Estos temas tienen relación, de una u otra manera, con el pacto keynesiano posterior a la Segunda Guerra Mundial, aunque Drucker se sitúa siempre en un punto de vista más conservador. De este modo, aunque sitúa el trabajo como elemento central dentro de la vida social, casi como necesidad ontológica, no alude nunca a la explotación, la fatiga o la alienación. Apela continuamente, eso sí, a la responsabilidad social de las empresas, a su carácter público, pues a fin de cuentas, no dejan de transformar

⁴ Respecto a esta cuestión, es conveniente rescatar una anécdota recogida en su autobiografía *Mi vida y mi tiempo* (1981) relativa a su amistad con el gran pensador centroeuropeo Karl Polanyi. En su obra principal, *La gran transformación* (1989) libro interdisciplinar que abarca la ciencia política, la economía, la sociología y la historia económica- señala, frente a la economía política clásica, que es lo social y lo político lo que crea las condiciones de la economía de mercado, a la que termina sometándose la sociedad misma. Drucker y Polanyi se hicieron amigos y, ya en Estados Unidos, incluso participó en las correcciones de la obra fundamental de éste, sobre la que es muy crítico. Tanto Karl como el resto de sus hermanos (incluido el filósofo Michael) representaban, de una u otra manera, los diferentes intentos que durante siglo y medio han existido para ofrecer una alternativa al liberalismo económico. Esta superación del liberalismo, según el autor, estaba destinada al fracaso: en su argumentación, estereotipa los ideales de cada uno de los hermanos de forma negativa (Drucker, 1981: 99-102). Les acusa de intentar rescatar, de una forma u otra, el *colectivismo* como forma de entender la organización social, y como forma de asegurar un lugar en la sociedad a los distintos individuos. El mercado sería un medio eficiente para la distribución de los recursos, y el liberalismo, la única doctrina capaz de garantizar la libertad individual.

⁵ El filósofo hegeliano de derechas Friedrich Julius Stahl es el filósofo de referencia para comprender la obra de Peter Drucker. Se recomienda la lectura del capítulo que Marcuse dedica a Stahl en *Razón y revolución* (Marcuse, 1995).

las necesidades públicas existentes en oportunidades privadas. El gerente debe asumir responsabilidades por el bien público, subordinar sus acciones a una ética y restringir sus intereses personales y autoridad siempre que su ejercicio no sea contrario al bien público o afecte a la libertad del individuo (Drucker, 1957: 494).

The new society, publicada en 1950, supone un compendio de todas las ideas de Drucker relativas a una sociedad industrial, la cual se caracterizaba por un sistema de producción en masa, el fordismo, basado en la aplicación que Ford realizó de las investigaciones sobre la línea de montaje y la organización científica del trabajo de F. W. Taylor. Para Drucker, el *management* científico es el elemento clave en el crecimiento de la productividad en Estados Unidos: de ahí su gran poderío económico. Por tanto, la revolución mundial es “made in USA”: no el comunismo, ni los fascismos, sino la producción en masa ejemplificada por Henry Ford y su modelo “T” (Drucker, 1982: 1)⁶. Admira el fordismo aunque critica que, por momentos, el trabajador no tiene ni idea de lo que está haciendo, lo que puede provocar problemas de integración social. Ante esta situación, argumenta que, frente al paternalismo y el sindicalismo, es imprescindible hacer participar al trabajador en la sociedad (Drucker 1964: 133-138). Plantea entonces una de las ideas fundamentales del *management* de la época: la *dirección por objetivos*⁷, ante la necesidad de un principio “...que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo dé una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común” (Drucker, 1957: 183-184). Los objetivos “...no representan el destino; configuran una orientación. No son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son medios de movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro” (Drucker, 1975: 71). Esta filosofía, por la que se establecen unas metas concretas a los trabajadores, es la asunción por parte de la empresa de una autoridad que permita el crecimiento de la productividad, al posibilitar que el gerente controle su propio desempeño a través del autocontrol (lo implica una motivación más intensa) (*ibid.*, 300).

Se sustituye así el control externo de las tareas por el interno de la responsabilidad y el compromiso que, como indica Drucker, es más exigente y efectivo (Drucker, 1957: 184). No obstante, la producción fordista requiere, debido a la necesidad de mantener productos estandarizados dirigidos al consumo de masas, una cadena de montaje en la que los ritmos de trabajo estén garantizados. Ello exige autoridad y control: los pilares de funcionamiento del taylorismo (ver Durand, 1979; Coriat, 1982; Piore y Sabel, 1990). Así, pese a introducir algunos matices humanistas, nuestro autor no deja de ser, en el fondo,

⁶ Drucker se interesó por la contribución de Taylor a la gerencia: el trabajo como disciplina, esfuerzo y resultados; una planta industrial con muchos trabajadores, presencia sindical, jerarquía y autoritarismo. Incluso en los años ochenta, Drucker (1989) todavía afirma que el *management* científico de Taylor fue el responsable de la derrota del marxismo, aunque para otros autores los métodos tayloristas fueron aplicados, sin apenas variaciones, en la propia URSS (Braverman, 1974).

⁷ Esta moda de gestión tuvo un éxito impresionante durante las décadas de los cincuenta y sesenta, siendo desarrollada y perfeccionada por otros autores como George Odiorne (1972) y John Humble (1975).

un *taylorista* duro. Lo que persigue es refinar el modelo del *management* científico introduciendo medidas de autocontrol del trabajo que requieran menos supervisión, aumentando su rentabilidad al requerir menos personal. Las medidas de descentralización propuestas en su famosa *The concept of corporation* van también en misma línea (Drucker, 1964).

El autor se centra en qué es una organización y cuál es la misión de la misma dentro del mercado y la sociedad (su responsabilidad). Se trata de un esfuerzo de comprensión de la empresa desde un punto de vista holístico (relación entre individuo y organización; relaciones laborales, comunitarias y con clientes; concepto de administración como elemento central de todas las instituciones de la vida moderna). El capitalista emprendedor del siglo XIX tiene que dejar su sitio a los directivos de las grandes empresas industriales⁸. Es un cambio en la producción que requiere esfuerzos colectivos más que individuales. “*Es la organización, más que el individuo, la que es productiva en un sistema industrial*” (Drucker, 1982: 6). Es fundamental disponer de una administración racional que permita un control, la eliminación de lo imprevisible, del caos. La empresa industrial a gran escala se convierte en la institución representativa de la sociedad pluralista y en su relación con el Estado: ambos deben vivir en armonía, o ambos no sobrevivirán en absoluto (*Íbid.*, 37). Es una sociedad funcional en la que el conflicto no existe, ya que los intereses de empresa y sociedad son totalmente coincidentes (*Íbid.*, 63). Parecen existir principios armónicos que solucionan los conflictos de índole económica, satisfaciendo las necesidades y deseos legítimos de los trabajadores: así, dan beneficios sustanciales a la empresa en forma de una mayor productividad y menores costes. En suma, establecen una genuina armonía entre las demandas de rentabilidad de la empresa y las demandas de seguridad del trabajador (Drucker, 1982: 97). Los conceptos manejados son los de armonía, seguridad, necesidades y deseos legítimos de los trabajadores: una sociedad cooperativa en la que el conflicto tiene un papel residual, no estructural (Dahrendorf, 1974). Es una sociedad sin lucha de clases.

Finalmente, Drucker hace hincapié en los verdaderos protagonistas de la revolución gerencial: los directivos de las empresas y sus funciones de alta dirección, esto es, los procesos de adopción de decisiones. Persigue la profesionalización de la dirección de empresas, la racionalización de la gestión: la gerencia es el órgano social responsable del progreso económico organizado (Drucker, 1957: 15). El capitalismo decimonónico tenía al empresario innovador como principal agente histórico, del que dependía insuflar a la economía el dinamismo suficiente para permitir que ésta siga creciendo a través de la “destrucción creadora” (Schumpeter, 1996). En los años cuarenta y cincuenta, quien asume ese papel histórico es el gerente de la gran empresa. No existirán conflictos en este sistema. El trabajador exige una igualdad real de oportunidades, algo posible cuando se

⁸ En general, la literatura organizacional de la década de los sesenta acompaña el tránsito de esos emprendedores, de una burguesía patrimonial basada en la empresa familiar, a una burguesía gerencial, cuyos miembros forman los cuadros directivos, con títulos académicos de formación superior, e integrados en grandes administraciones públicas o privadas (Boltanski y Chiapello, 2002: 112).

somete tanto la selección de personal como la evaluación del rendimiento individual a un control científico (Drucker, 1975: 354). En general, como critica Dahrendorf (1974: 150-157), al final Drucker reduce el conflicto en una sociedad industrial a un desajuste relacionado con los valores: los problemas pueden situarse a un nivel psicológico, dado que trabajadores y directivos no parecen haber adaptado sus hábitos mentales a la revolución de la producción en masa. Ciertamente, este es un argumento prescriptivo sin base empírica o teórica alguna.

Pero el trabajador exige algo más: *seguridad*. La seguridad es en esta época la *necesidad fundamental* del trabajador, el disponer de ingresos: “*De aquí la insistencia en la ‘seguridad’ como su primera necesidad, mucho más importante que el propio monto salarial*” (Drucker, 1982: 78). Otro rasgo digno de mención en el discurso de esta época es el interés por el futuro a largo plazo. Hay una demanda de estabilidad, de equilibrio, de seguridad, de responsabilidad. La gerencia siempre debe considerar tanto el presente como el futuro a largo plazo, esto es, una acción gerencial responsable que no se centre en la persecución de beneficios inmediatos (Drucker, 1975: 28). El hecho de hablar de presente y futuro permite adivinar una cierta continuidad, cierto orden dentro de la economía. Drucker defiende políticas de pleno empleo, una política económica definida, la protección de ciertos sectores de la economía frente al mismísimo mercado, la lucha contra los monopolios y una política fiscal que favorezca a las inversiones (Drucker, 1964: 233-234). Estos planteamientos coinciden con un dirigismo económico heredado del *New deal* norteamericano y que tiene al Estado del Bienestar y sus políticas de planificación económica como principal materialización (ver Galbraith, 1974; Touraine, 1973). Todavía en los sesenta, pese a la emergencia de nuevos conceptos, la idea armónica de equilibrio individuo-sociedad a través de la organización prevalece (Drucker, 1967: 124). La idea de armonía se recalca precisamente porque se quiere desterrar un conflicto de clases que todavía está latente. El mercado es presentado como un elemento desestabilizador pero, a la vez, su distribución es considerada la más eficiente.

Esencialmente, durante los años cuarenta y cincuenta su discurso resalta las bondades de la sociedad industrial como ente orgánico. Como señala Dahrendorf (1974: 155), esta visión es una resolución meta-teórica que no admite réplica: no puede ser ni demostrada, ni refutada empíricamente. En un contexto de Guerra Fría y con la extensión del comunismo, se pretende ofrecer un modelo de legitimación del nuevo capitalismo organizacional estadounidense frente al modelo soviético⁹. Es una elegía a los valores de la sociedad

⁹ Cualquier versión del socialismo es para él una amenaza a la libertad. Es una fe en la salvación a través de la sociedad: reformando la sociedad, del modo adecuado, ello afectará, a nivel individual, de una forma positiva. Pero el socialismo había traicionado sus propios principios tras haber apoyado la confrontación bélica de 1914-1918. Se había además convertido en un régimen inhumano. El sistema soviético es la encarnación del *evil empire*, mucho antes que Ronald Reagan lo advirtiese en los años ochenta: “El comunismo es un mal. Sus fuerzas motoras son los pecados mortales de la envidia y el odio. Su meta es la sujeción de todos los fines y de todos los valores al poder: su esencia es la bestialidad: la afirmación de que el hombre no es otra cosa que un animal, la negación de toda ética, del valor humano, de la responsabilidad humana” (Drucker, 1967: 266).

estadounidense en la época de Eisenhower. Se otorga al directivo el papel de nuevo agente histórico del capitalismo, sustituyendo al empresario individual del siglo XIX. Las decisiones económicas más importantes las toman ahora ejecutivos, *managers* empleados por una compañía que trabajan dentro y para una organización (Drucker, 1968: 211). Se eliminan del discurso los aspectos negativos de esa sociedad industrial: la fatiga, el autoritarismo, el ascenso de la tecnocracia, el conflicto inherente al reparto de la plusvalía generada, etc., y trata de reconstruir una cultura de valores conservadores. Por ello, no sorprenden las continuas apelaciones a la responsabilidad pública de las empresas, que deben implicarse con los problemas sociales. La empresa es la institución social que debe encarnar los valores y creencias de la sociedad, contribuyendo a su estabilidad y supervivencia.

La innovación y los nuevos emprendedores

En los años sesenta la obra de Drucker comienza a afrontar un giro crucial. Pasa a centrarse en los elementos innovadores del capitalismo y en la figura del emprendedor, y en la consagración de la tecnología como elemento impulsor del progreso de Occidente. Su principal interés en el nuevo discurso es la idea de innovación social. Esta idea tiene sentido en un contexto caracterizado por una contestación social generalizada al fordismo. A partir de mediados de la década de los sesenta disminuye la productividad en las naciones industrializadas (excepto Japón), cuya tendencia a la baja da lugar a una crisis de acumulación (O'Connor, 1987). En ello influye también la profunda crisis de legitimación del capitalismo occidental (Habermas, 1999), que se prolongará hasta finales de los setenta, a lo que se debe añadir un crecimiento de la inflación, la crisis fiscal, el aumento del precio de la energía y los nuevos movimientos sociales (Piore y Sabel, 1990; García Ruiz, 1994). En los años sesenta se producen dos crisis en la organización empresarial. La primera se debe a la fragmentación en las necesidades de los consumidores: surgen los nichos de mercado, que exigen unas empresas más dinámicas y flexibles, capaces de acercarse al cliente y satisfacer sus demandas concretas. La segunda crisis es la de la producción en masa, sustituida en algunos sectores por un modelo de producción flexible (Piore y Sabel, 1990; Lash y Urry, 1994) y el énfasis en el conocimiento y el capital humano (Becker, 1983). Posteriormente, se añadirán otros dos elementos perturbadores: el impacto de las nuevas tecnologías y la globalización de la economía.

Comienza así a introducir una nueva visión de la sociedad, en la que la armonía de la sociedad industrial está dejando paso a unos nuevos tiempos caracterizados por la turbulencia (Drucker, 1969; también 1980 y 1983). Los conflictos sociales abiertos derrumban el funcionalismo sociológico manejado hasta los sesenta y comienza a abrirse paso en la derecha política un conservadurismo más duro que cuestiona las rigideces del Estado del Bienestar (Alonso, 2001: 108). En una época de constante reivindicación y con el modelo de crecimiento keynesiano en declive, la estabilidad desaparece: es el momento en que el pensamiento conservador trata de ofrecer una alternativa radicalizando su discurso. El primer diagnóstico que realiza el autor es el de la necesidad de seguir una senda de

crecimiento económico, como única posibilidad de progreso¹⁰. Este crecimiento económico sólo puede ser salvaguardado a través de la formación de capital, que permitirá la inversión en nuevos negocios. Lo esencial es garantizar el crecimiento del capital (Drucker, 1969: 31). En este nuevo marco que se va configurando, el agente histórico debe cambiar. Ya no va a ser el directivo de la gran empresa. Surge poco a poco un nuevo actor social, el *entrepreneur* o emprendedor. Ya lo mencionaba en *Las fronteras del porvenir*, publicación de 1957, afirmando la necesidad de un nuevo agente, el *innovador conservador*, que acepta los cambios y con ellos acepta y afirma la responsabilidad de sus riesgos y resultados (Drucker, 1967: 74). Este nuevo agente debe ser el conductor de las nuevas actividades empresariales, las tecnológicas, y entre éstas, la más moderna es la “dirección empresarial innovadora” (*entrepreneurial management*) (Drucker, 1986: 10). El elemento simbólico de este nuevo discurso es la Innovación, disciplina susceptible de aprenderse y practicarse (*Ibid.*, 237). Esta forma de dirección empresarial no descansa tanto en el consenso como en el riesgo. Aquí se halla la *hierofanía* de la sociedad postindustrial¹¹: se apunta a la empresa en red.

El autor dirigirá desde este momento sus esfuerzos teóricos no a la descripción y análisis de la gran organización burocratizada, sino a la pequeña empresa innovadora. Es una conclusión lógica a las políticas de descentralización y dirección por objetivos que el *gurú* había sostenido con anterioridad. El énfasis se dará en un empresario con habilidad para crear y dirigir una organización para el futuro (Drucker, 1969: 40). La palabra *burocracia* es desde este momento estigmatizada. Se abandona el ámbito macro y se pasa a un nivel micro, pues “...la gerencia puede ser más necesaria y tener un mayor impacto en las pequeñas organizaciones empresariales innovadoras que en las grandes” (Drucker, 1986: 15). El interés por la pequeña empresa obedece a dos causas: su mayor flexibilidad para afrontar un mercado cambiante y la posibilidad de una mayor individualización de las relaciones laborales, con lo que la penetración sindical es menor. Sólo en este entorno la dirección puede traspasar a los trabajadores la responsabilidad por alcanzar los objetivos de la empresa. El elemento simbólico de este nuevo discurso es la *innovación*, herramienta específica de estos nuevos empresarios y disciplina susceptible de aprenderse y practicarse (*Ibid.*, 237). Se mitifica así la figura de un individuo que se arriesga. Así Drucker, frente a los movimientos sociales emancipadores de los sesenta, trata de ofrecer una respuesta conservadora antiestatal, en la que la palabra *libertad* tiene un significado muy particular.

¹⁰ Drucker (1969: 66) rechaza que la pobreza existente en el mundo pueda resolverse a través de políticas de redistribución. Sólo el crecimiento económico, fruto de una mayor productividad, puede corregir el subdesarrollo y la miseria existentes tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo.

¹¹ Evidentemente, frente a este nuevo agente histórico, el emprendedor, se sitúan esos jóvenes universitarios de los años sesenta que se quejan de ser manipulados. Para Drucker (1969: 231), la protesta estudiantil en los sesenta la realizaban jóvenes que no querían elegir, tomar decisiones, asumir responsabilidades; se recomienda la comparación con Roszak (1984).

La sociedad del saber

En las dos últimas décadas del siglo XX hay una fuerte expansión del *managerialismo*, en un contexto histórico marcado por los gobiernos conservadores de Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en Estados Unidos. Su programa neoliberal perseguía la hipostatización de una serie de valores productivistas y materialistas inherentes a una sociedad consumista, donde los valores del mercado (eficacia, rendimiento, rentabilidad, flexibilidad) se convierten en el único credo (Miliband *et al.*, 1992). Se multiplican los *gurús* de la economía, las escuelas de negocios y los *yuppies*. El triunfo ideológico neoconservador es total, con la aceptación generalizada de las teorías del *crowding-out* o la Curva de Laffer (Alonso, en VVAA, 1997: 196). Los nuevos autores de *best-sellers* empresariales (Peters y Waterman, Kanter) reconocen a Drucker como su maestro y le tributan un profundo respeto como el verdadero fundador de la disciplina *managerial*. Sin embargo, y pese a ese reconocimiento, nuestro autor deja de ser el *gurú* visionario cuyas teorías se anticipan a los demás describiendo el futuro de la dirección de las empresas. Enfatiza cada vez más ciertas cuestiones, como la innovación o la sociedad del conocimiento, y abandona otras, como la de la misión social de las empresas. Cambia su discurso hacia la metáfora de la red. Deja de marcar la vanguardia del *management* para limitarse a seguir la corriente. Es la época de gloria de otros *gurús* más jóvenes como Tom Peters o Michael Porter, y Drucker se convierte en un autor más, pasando de promover la dirección por objetivos a poner las organizaciones “patas arriba” (Boltanski y Chiapello, 2002: 116). La unidad operativa ya no será más la empresa concreta o grupo de empresas, sino el proyecto empresarial, representado por una red (Castells, 1997: 196).

El concepto central que desarrolla es el de saber, ya anticipado por el autor en etapas anteriores, pero convertido en esta época en la tesis central de su teoría. La progresiva elevación del nivel educativo y su democratización estaba dando lugar a la aparición de una nueva fuerza de trabajo, con otras necesidades y capacidades. Ello le sirve para ofrecer la teoría del advenimiento de un nuevo sistema postcapitalista basado en el saber (similar en ciertos aspectos a la de Bell, 1976). “El cambio de significado del saber, que empezó hace doscientos cincuenta años, ha transformado la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el recurso económico clave. *El saber es hoy el recurso económico significativo*. Los tradicionales factores de producción, suelo (recursos naturales), mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber y el saber en su nuevo significado es saber en tanto servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos” (Drucker, 1993a: 51). Señala así que el capital resulta secundario como factor de producción: el discurso niega la pervivencia de un sistema llamado capitalismo, cargado de contradicciones. Sólo así las contradicciones sistémicas pueden ser resueltas; la única política a largo plazo exitosa es que los países desarrollados transformen la industria para que pase de basarse en la mano de obra a basarse en el saber (Drucker, 1993a: 81). El conocimiento será el que aporte la productividad y el valor añadido, ante el menor *retorno* de los recursos tradicionales: mano de obra, suelo y capital (dinero) (*ibid.*, 183).

La sociedad del futuro es la sociedad del conocimiento, cuyas características básicas son tres: *borderlessness*, esto es, ausencia de barreras, fluidez, pues el conocimiento viaja con menos esfuerzo que el dinero; “movilidad ascendente” a través de la formación; e igualdad de oportunidades, pues el conocimiento está disponible para todos por igual, aunque esto no implica que todos vayan a triunfar (Drucker, 2001: 4). La relación del individuo con la organización sufre una metamorfosis. Los trabajadores del conocimiento son tan indispensables para las organizaciones que éstas llegan a competir por ellos. “Tienen que atraer a las personas, tienen que retenerlas, tiene que mostrarles reconocimiento y recompensarlas, tienen que motivarlas, tienen que servirles y satisfacerlas” (Drucker, 1993a: 63; también Drucker, 2001: 11). El trabajador actual no demanda seguridad, incluso la rechaza. Sólo parece pedir actividades que lo motiven, no un ingreso continuo en el tiempo. El trabajo se orientará a cada tarea concreta, en equipos multidisciplinarios, y con el conocimiento como recurso básico (Drucker, 1989: 50).

En la sociedad del saber, la educación es un factor fundamental, y es imprescindible que esté adaptada a los requisitos que exige la economía postcapitalista. Drucker es muy crítico con el excesivo peso de la teoría en los programas de estudios universitarios. Las únicas instituciones educativas interesadas por el rendimiento del saber han sido las “escuelas profesionales” (de ingeniería, medicina, leyes, dirección de empresas), al centrarse más en la práctica que en la teoría (Drucker, 1993a: 202). Es imprescindible una formación técnica, sin ésta, la humanística se convertirá en arrogancia intelectual improductiva (*Íbid.*, 215). Lo que se necesita en una moderna sociedad es gente que utilice la teoría como base para una aplicación práctica. Por otra parte, en su obra se percibe un intento de devolver al empresario y al directivo un brillo social y un reconocimiento del que, durante muchas décadas, carecieron (frente a esos intelectuales “radicales”). En esta cuestión, sus éxitos en los últimos años han sido indiscutibles, tal y como él mismo indica: “Hace cuarenta años, después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa era todavía un mundo sucio para cualquier ‘intelectual’. Incluso en los Estados Unidos, los graduados universitarios de más altos vuelos arrugaban la nariz ante el trabajo en la empresa e intentaban por ello entrar al servicio del Estado o como profesores. Ahora las abuelas entregan a sus nietos, en su graduación de enseñanza media, en lugar de la Biblia, el último *best-seller* empresarial” (Drucker, 1989: 256-257). Como se ve, a veces adopta un discurso directamente antiintelectual.

Las actividades de la organización deben ser rentables. Si no lo son, la organización debe realizar un “abandono” de esas actividades, como también propugna Peters (1991, 1992 y 1995). Esto se aplicará a los servicios públicos y, naturalmente, el trabajo. Evidentemente, Drucker es consciente de que existirán resistencias al abandono, sobre todo, del puesto de trabajo; el trabajo desempeñado es asumido por el trabajador como un derecho de propiedad y como algo natural, y el hecho de abandonarlo supone ir contra esa ley; por otra parte, considerar el empleo como una propiedad por parte de aquellos afectados por la desregulación del mercado de trabajo es, simplemente, una reacción a la ola de innovación empresarial (Drucker, 1993b: 4). Pero es necesario asumir que tales abandonos deben llevarse a cabo de forma organizada, de forma forzosa, dado que

son un imperativo para aumentar la productividad del saber (Drucker, 1993a: 57). En la organización no todo el mundo estará empleado a tiempo completo, sino que predominarán los contratos marcados por la flexibilidad, el *outsourcing* o externalización de servicios, y la contratación de trabajadores externos como consultores.

Hay un cambio en la estructura jerárquica de la organización. Ahora se debe tender a la adhocracia sin jerarquías (Mintzberg, 1995), lo que elimina los escalafones medios, interrumpiendo la posibilidad de progreso profesional en una empresa. Drucker sigue así los procesos de reestructuración organizacional sostenidos por otros autores (por ejemplo, Peters, 1992; Hammer y Champy, 1993; Kanter, 2001). Así, la escala para ascender dentro de la empresa ha desaparecido. “No sabes qué vas a estar haciendo mañana, ni si trabajarás en un despacho privado o en un gran anfiteatro o incluso desde casa. Tienes que asumir la responsabilidad de conocerte bien a ti mismo, a fin de que puedas encontrar los empleos adecuados conforme vas evolucionando y conforme tu familia va siendo un factor determinante de tus valores y opciones” (Drucker, 1999: 263). El deseo de ascender fomentará la movilidad del trabajo, pues permanecer en la organización no supone la promoción profesional. El trabajador del conocimiento (mientras la especificidad de su conocimiento se lo permita) no debe fidelidad a nadie (Drucker, 1993a: 65; en otra perspectiva distinta, Sennett, 2000, y Bauman, 2001). Esta nueva cultura del trabajo irá invadiendo progresivamente diferentes esferas de la vida social, económica y, por qué no, política. El contraste con la organización empresarial, constructora del espacio social de la primera época del autor, es evidente: la dimensión social de la empresa ha quedado definitivamente atrás.

En la nueva cultura de la empresa, todo el mundo debe así contribuir, ser *contribuyente* (Drucker, 1993a: 114). Se lleva así a último término el proceso de descentralización de responsabilidades. Se pide una adhesión, pero al mismo tiempo se rompe sin embargo ese contrato entre empleado y empresa. Tras la transformación de esta (ahora no gran empresa, sino adhocracia), le toca el turno al trabajador, que debe olvidar empleos fijos o trayectorias profesionales, y empezar a pensar más bien en asumir misiones diferentes, una detrás de otra (Drucker, 1999: 265). Se acabó la carrera profesional o la seguridad en el empleo. Se debe aceptar esta realidad, pues no quedan alternativas. Las empresas del conocimiento ya no tienen directivos, sino ejecutivos y líderes. La delimitación de los puestos de trabajo, imprescindible en el taylorismo, desaparece y todo se entremezcla; las barreras entre categorías dentro de la empresa se diluyen o desaparecen (Castells, 1997). Se tiende hacia un trabajo en red: los agentes se dirigen hacia las diferentes posiciones de las redes creadas a través de comunicaciones horizontales, en muchos casos informales. La inestabilidad se apodera del mundo del trabajo (Bauman, 2001, 2003a). La propia figura del directivo es progresivamente sustituida por un nuevo modelo de *manager*. Su misión no es cumplir con los objetivos asignados que le marca el Consejo de Administración. Debe aportar algo más: innovar, crear redes. El auge del individualismo lleva a que la figura del nuevo *manager* sea revestida de cualidades dignas de un culto a la personalidad, con atributos intangibles: sabe moverse, tiene contactos, inventa, intuye (Boltanski y Chiapello, 2002). Este *neomanager*, por el que las empresas compiten, se

convierte en el agente histórico del final de siglo, paradigma del hombre de negocios de la Nueva Economía: es más creativo, con otras capacidades, y con una responsabilidad mejor definida¹². Es un modelo de gestor alejado de los denominados, según Rosabeth Moss Kanter, *corporócratas* (directivos acomodados de grandes corporaciones), por cuanto llaman a la acción (Kanter, 1990). Desaparecen la responsabilidad social de la empresa y la seguridad, defendidas treinta años antes.

LA SOCIEDAD POSTCAPITALISTA

El advenimiento de la sociedad postcapitalista

Desde los años sesenta Drucker analiza el fenómeno de la globalización. Su perspectiva es etnocéntrica: al analizar el impacto de las ideas capitalistas norteamericanas en las sociedades en vías de desarrollo, señala que el desarrollo económico sólo es posible asumiendo los valores de Occidente (Drucker, 1967: 263). Por otra parte, el impacto del libre comercio internacional ya no se ve en los mismos términos que en los años cincuenta. El Estado-Nación se contempla como una institución prescindible en la nueva sociedad poscapitalista, la cual se caracteriza, en primer lugar, por cambios en la política económica internacional. Se desregula el mercado de capitales¹³ y se recomienda el abandono del *Estado Fiscal*. Es preciso pasar de una política fiscal de tipo *social* a una política fiscal de tipo *económico* (Drucker, 1993a: 169). Se disuelven además todos los marcos reguladores existentes. “Las sociedades capitalista y socialista eran, para usar una metáfora, ‘cristalinas’ en su estructura; la sociedad poscapitalista es probable que se parezca a un fluido” (*Ibid.*, 101). Se produce además un resurgimiento del individualismo frente al comunitarismo con un retorno de la responsabilidad individual. Frente a la comunidad de fábrica, al empleado hay que darle la máxima responsabilidad (*Ibid.*, 175). Esta responsabilidad individual ya no está vinculada a la responsabilidad social. Lo social se ha diluido.

Se produce un final del capitalismo, tal y como se conoce. Los grandes inversores del capitalismo moderno son los gestores de los grandes fondos de pensiones norteamericanos; es, según Drucker (1976), un capitalismo sin capital. Es también el final de la estabilidad: es la era de la movilidad y el cambio constante. Como declara el gurú de gestión Tom Peters: “La locura está en marcha” (Peters, 1991: 9). Para Peter Drucker, “la organización de la postcapitalista sociedad de organizaciones es un *desestabilizador*”

¹² Para Drucker (1993b: 238) esta es una cuestión importante, pues “el capitalismo de las grandes corporaciones fracasó principalmente porque el *management* no era responsable ante nada y ante nadie”.

¹³ Drucker (1986: 242) apoya fervorosamente esta desregulación: “Lo que necesita en una sociedad innovadora es un sistema fiscal que impulse el movimiento del capital del negocio del ayer al del mañana, no como el actual que frena y penaliza esa movilidad”.

(Drucker, 1993a: 65), es destrucción creativa. La sociedad debe constituirse a imagen de la empresa: debe ser descentralizada. Así, “[...] sus organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, basarse en la proximidad al funcionamiento, proximidad al mercado, proximidad a la tecnología, proximidad a los cambios en la sociedad, el medio ambiente, la demografía, el saber, que deben ser vistos y utilizados como oportunidades para la innovación. De esta forma, las organizaciones de la sociedad postcapitalista trastocan, desorganizan, desestabilizan la comunidad constantemente [...]. Cada uno de estos cambios trastorna la comunidad, la perturba, la priva de continuidad; cada uno de ellos es ‘injusto’, cada uno desestabiliza” (*Ibid.*, 68). Desestabilización que sólo puede ser aminorada si se deja una libertad de movimientos a los factores productivos, como son el trabajo y el capital. La política pública debe, por encima de todo, no impedir o inhibir la movilidad de estos recursos. Impedir el movimiento hacia los más productivos es imponer un ingreso más bajo a la persona que se supone es “protegida”, amenazando al individuo con la pérdida del empleo, inseguridad, temor y preocupación. (Drucker, 1969: 54). Se demanda claramente una total movilidad tanto del capital como de la fuerza de trabajo como elementos imprescindibles de garantía del bienestar de los trabajadores, olvidando el desarraigo del trabajador con su entorno: se olvida el aspecto emocional de los vínculos, no sólo con las personas, sino con los lugares. Por otra parte, esta demanda de movilidad desemboca asimismo en una demanda de total flexibilidad del mercado de trabajo.

Las nuevas clases sociales del postcapitalismo

En la teoría de las clases sociales en el postcapitalismo, el factor que decide la pertenencia a una clase no se localiza en la posición en el esquema de producción, sino en la posesión del conocimiento. Drucker segmenta la fuerza de trabajo existente en dos categorías: el trabajador del conocimiento y el trabajador de los servicios. Los trabajadores del conocimiento sustituyen a la burguesía: esta, como clase socioeconómica, desaparece del discurso. Esta reformulación de las clases sociales se expresa afirmando que, a diferencia de los empleados bajo el capitalismo, los trabajadores del conocimiento son dueños tanto de los “medios de producción” (a través de sus fondos de pensiones, invertidos en las empresas) como de los “útiles de producción”, pues poseen su saber y pueden llevarse lo adondequiera que vayan. (Drucker, 1993a: 17-18). Drucker trata de justificar el debilitamiento de la estructura jerárquica de las empresas en el nuevo capitalismo tecnológico, realzando la figura del accionista u *owner*, frente al directivo. Esta propiedad accionarial le lleva a argumentar que incluso un trabajador de los servicios es un propietario por el mero hecho de tener unas acciones: los empleados poseen colectivamente los medios de producción a través de sus fondos de pensiones, fondos mutuos, cuentas de jubilación y demás; “[...] el capital ahora sirve al empleado cuando bajo el capitalismo el empleado servía al capital” (*Ibid.*, 74). La sociedad postcapitalista se edifica en un espacio social donde capital y trabajo no estén presentes. El trabajo deja de ser una necesidad con estatus casi ontológico para transformarse en unas competencias que el trabajador adquiere y que le definirán socialmente. Ya no corre el riesgo de perder su trabajo: es la

empresa la que corre el riesgo de perderle a él. El empleado individual es quien decide lo que aporta y lo importante que puede o debería ser el rédito de su saber (*Íbid.*, 74). La relación entre directivo y trabajador del conocimiento es de colega y asociado, de *senior* y *junior*, no de superior y subordinado (Drucker, 2001: 11). El trabajo, así, desaparece y se sustituye por las competencias, que se deben aprender a gestionar¹⁴.

La otra nueva clase social emergente es la de los trabajadores de los servicios. Estos van a constituir el grueso de la fuerza de trabajo, y su dignidad se constituirá como el reto social del futuro (Drucker, 1993a: 18). La mayoría de este grupo laboral sólo accederá a empleos marcados por la discontinuidad, precarios, volátiles. Drucker no trata estas cuestiones en profundidad. Así, ante el fenómeno de la subcontratación (*outsourcing*), se limita a señalar que la contratación externa es necesaria no sólo por lo que implica en economía; también ofrece “[...] oportunidades, ingresos y dignidad al trabajo en servicios y a los que trabajan en servicios” (*Íbid.*, 100): reduce costes y abre nuevas oportunidades, permitiendo que los directivos se concentren en su trabajo (Drucker, 2003a: 101). Además, como ha indicado recientemente, la fuerza impulsora que hay detrás del constante crecimiento de las empresas de trabajo temporal es la creciente carga de normas y reglamentaciones que sufren los empleadores (Drucker, 2003a: 99). Nada se dice de la temporalización y precarización del empleo, que quedan fuera del discurso.

Su hostilidad hacia los sindicatos siempre ha sido manifiesta. El sindicalismo padece una crisis de éxito: le acusa de oponerse a la libertad, a la modernización, al progreso, apropiándose de cierto vocabulario propio de movimientos emancipadores. Los sindicatos corren el peligro de convertirse en una institución reaccionaria, “[...] para luego degenerar y atrofiarse”. El poder sindical hoy carece de legitimidad: “...ese poder necesita lo que por ahora les falta a los sindicatos: unas obligaciones claras, una responsabilidad, y unas limitaciones bien definidas” (Drucker, 1983: 135-136). En los países liberales, debe equilibrar sin interferir. Prácticamente se sugiere que sean totalmente inactivos y que pierdan su razón de ser, que dejen de existir. La desaparición de los sindicatos permitiría un funcionamiento eficiente del mercado de trabajo. El mercado recompensa; también castiga al que no cumpla con los requisitos imprescindibles que reclaman las empresas (los saberes, claro está). Este es un juego donde hay ganadores, pero también perdedores: se da por supuesto que todos seremos un “éxito”, pero esto es imposible. Donde hay éxito tiene que haber también fracaso (Drucker, 2000: 276-277). Ante esta sociedad del saber los trabajadores deben adaptarse, y aprender a *gestionarse a sí mismos* (*Íbid.*, 233). Como se puede ver, la dirección por objetivos pasa de aplicarse a los mandos a ser generalizada a todos los trabajadores de la empresa, ejerciendo por tanto un reforzamiento del control sobre los mismos. Los individuos son abandonados en la sociedad de las redes, y deben gestionar sus competencias y arriesgarse para tratar de alcanzar las

¹⁴ Según Drucker (2001: 13), “la movilidad ascendente de la sociedad del conocimiento, sin embargo, se cobra un alto precio: las presiones psicológicas y los traumas emocionales de una competición. Hay ganadores solo si hay perdedores”.

metas que les brindan esas nuevas oportunidades. “Autogestionarse es una REVOLUCIÓN en los asuntos humanos. [...]. Porque en la práctica exige que cada trabajador del saber *piense* y actúe como un *director ejecutivo*” (*Ibid.*, 277). El discurso tiene pretensiones de liberación (autogestión, revolución, éxito), pero también coloca al individuo al borde del precipicio. En general, este discurso promueve los valores de la movilidad y la libertad, con el coste de la pérdida de la seguridad. La apología del cambio, del riesgo y de la movilidad, sustituye de este modo a la valorización de la idea de seguridad (Boltanski y Chiapello, 2002: 139). La nueva armonía social no requiere de la integración de todos los trabajadores: con la de algunos es suficiente.

El futuro es una incógnita: los proyectos a largo plazo desaparecen. La formación es el elemento diferenciador, asumiendo la adquisición de nuevos saberes cada poco tiempo: de lo contrario, los agentes pueden quedar desfasados (Drucker, 1993a: 65). Ya no es suficiente ser una persona instruida o con una formación en gestión, es necesario “[...] pasar por encima de la búsqueda de criterios objetivos para alcanzar lo subjetivo, lo que yo llamo *competencias*” (Drucker, 1999: 265)¹⁵. Ser además trabajador del conocimiento no es un requisito suficiente, en la práctica, para escapar a la precarización, pese al optimismo de Drucker. Nuevos grupos de riesgo comienzan a surgir dentro de los propios empleados del saber: gente que se incorpora al mercado de trabajo en una época de recesión, y personas de mediana edad acostumbradas a un tipo determinado de empresa, que ven como una reorganización puede dejarles fuera del mercado, perdiendo sus posiciones (ver Bauman, 2001: 169, y Sennett, 2000: 30). La fluidez en la sociedad en esta modernidad “líquida” (Bauman, 2003b) lleva a tal volatilidad que el riesgo se convierte en algo perenne e institucionalizado (Beck, 2002). La dicotomía que presenta Drucker no recoge un conjunto de situaciones transitorias entre trabajador del conocimiento y trabajadores de los servicios.

La privatización de los servicios sociales

Como se ha señalado, el sistema político defendido por Drucker es el vigente en Estados Unidos. Pero no todo son alabanzas a la democracia de partidos en los años noventa. También se muestra crítico con la propia democracia, por cuanto la misma interfiere, de una forma u otra, en la igualdad de oportunidades y el libre funcionamiento del mercado. Es el llamado “estado electorero”, cautivo de grupos de presión (Drucker, 1993a: 137), y

¹⁵ Algunas de estas competencias, como la capacidad de crear redes, se encuentran evidentemente condicionadas por el entorno social de origen y por las relaciones adquiridas a través de la familia, la escuela, itinerarios formativos concretos, etc. A estas redes relacionales, el conocido capital social (analizado por autores como Coleman [1990], Bourdieu [1988] o Putnam [1994, 2000], entre muchos otros) no todos los trabajadores pueden acceder. Se rompe así la premisa de igualdad de oportunidades que el trabajador reclamaba en la sociedad industrial: en la postindustrial, la desigualdad no será fruto de las recompensas y castigos del mercado, sino más bien de posiciones de partida anteriores al juego. La desigualdad social queda institucionalizada, y ni el mercado podrá solucionarla.

cuyo principal instrumento de acción sobre la vida social y económica es el *Welfare State*, sobre el que concentra sus críticas desde finales de los años sesenta. Este esfuerzo ya se observaba en su obra *The age of discontinuity*, donde marca las líneas que, posteriormente, seguirán los partidos neoconservadores en décadas posteriores. Tratará de eliminar esa intervención del Estado en el libre mercado, proponiendo una remercantilización de la protección social. Acuña así el término *Privatización (Reprivatization)* de los servicios públicos y las empresas estatales. La política social debe medirse en términos de éxito, y según él, las políticas sociales más exitosas han sido las “subcontratadas” a una empresa o a una organización no lucrativa (*Íbid.*, 138). Defiende a ultranza las asociaciones de voluntariado y de organizaciones de ayuda sin fines de lucro, frente a los errores del keynesianismo y el Estado social (fracaso de los programas gubernamentales, límites del Estado para captar recursos, y limitaciones de lo que puede conseguirse en materia de impuestos y gasto público). El rechazo al Estado se ha convertido en algo que trasciende las fronteras (Drucker, 1969: 198).

Su discurso presenta una visión extremadamente negativa del sector público, que se muestra incapaz de atender a las necesidades de innovación y espíritu emprendedor (Drucker, 1986: 242). Lo más que se puede esperar de ese Estado del Bienestar es una “mediocridad competente”, pero por lo general, según el autor, solo se obtiene una total incompetencia (Drucker, 1969: 204). Le preocupan las dimensiones de ese Estado, absolutamente ingobernable ante la proliferación de agencias burocráticas (*Íbid.*, 225), y que se ha convertido en algo “...demasiado grande, demasiado complejo, demasiado remoto para que cada ciudadano pueda participar activamente en él. Pero ya no creemos que [...] esas tareas que puede hacer la comunidad deban cederse al Estado” (Drucker, 1993b: 183). Complejo, ingobernable, proliferación de burocracia: acusaciones a un Estado social en crisis de legitimación (Offe, 1990). Hace su lectura desde una posición conservadora. Es imprescindible así el abandono sistemático de esas políticas sociales, “de esas instituciones públicas obsoletas, que ahora tenemos en abundancia” (Drucker, 1986: 241). La privatización supone convertir esas agencias gubernamentales en agencias privadas: ello no debilitará al gobierno, simplemente no se seguirá profundizando en los problemas y en la creación de burocracias (Drucker, 1969: 225). Estas políticas de privatización de los servicios sociales y de eliminación del Estado del Bienestar, que el autor propone en estas obras, son las que los gobiernos de Margaret Thatcher y Ronald Reagan trataron de poner en práctica durante los años ochenta.

El mercado libre de regulaciones distribuye, entre los participantes, recompensas y castigos. Drucker no presta una excesiva atención a los colectivos desfavorecidos pero, al menos, es consciente de que existe un problema social, fruto del incremento de las desigualdades. El desmantelamiento del Estado del Bienestar elimina las políticas de protección social y la situación de aquéllos perjudicados por el sistema de mercado empeora rápidamente. ¿Qué soluciones se pueden dar a esta situación? La empresa parece haber dejado atrás la responsabilidad social; las políticas del Estado en este campo se baten en retirada ante el reflujó conservador. Pero la armonía social debe mantenerse de una u otra forma, dado que el funcionamiento del mercado depende de la estabilidad de las

instituciones. Recurre entonces a un modelo de organización relativamente reciente: el voluntariado. La referencia es de nuevo los Estados Unidos, donde existe una gran tradición asociacionista (el Ejército de Salvación, los *boy scouts*). El movimiento de voluntariado, representando a la sociedad civil, puede convertirse en la institución que evite una crisis en América tras la retirada de la protección social.

Drucker comienza por ensalzar estas organizaciones: son el éxito más resonante alcanzado en Estados Unidos en los últimos cuarenta años (Drucker, 1992: 4). De nuevo el término éxito aparece como concepto central, la organización sin fines de lucro es legitimada principalmente porque ha sido una organización exitosa, más allá de los valores morales que pueda transmitir. Además, estas instituciones proporcionan un sentimiento de pertenencia a una comunidad, sentimiento en vías de desaparición dentro de este nuevo mundo postkeynesiano, fragmentado y globalizado. “El trabajo gratuito para una institución sin fines de lucro les proporciona un sentido de pertenencia a una comunidad, un rumbo, un objetivo...” (*Íbid.*, 5). En el capitalismo neoliberal, Drucker parece reconocer el efecto de desarraigo que provoca la movilidad y la incertidumbre, y la importancia de los aspectos sociales. Los valores comunitaristas de la organización sin fines de lucro, no obstante, se combinan con la mística del ejecutivo. Así, de nuevo se encuentran con los valores positivos del sistema: misión, cambio, generar, poner en práctica, líder. El discurso no se impregna de conceptos cercanos a lo social, sino que se asocia inmediatamente al discurso de la libre empresa. Se puede leer que “la organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y la sociedad. [...] Por consiguiente, la primera tarea de un líder es considerar a fondo la misión de la entidad que dirige y definirla”, siendo su tarea la de “[...] convertir la enunciación de su misión en una serie de puntos específicos” (*Íbid.*, 11 y 13).

Ante el fracaso de las políticas estatales para terminar con la pobreza y la marginación, el autor propone un modelo de gestión en el que la mano de obra actúa de forma voluntaria, y los pobres o gente necesitada de ayuda son clientes a los que es preciso satisfacer. La institución sin fines de lucro necesita además una estrategia comercial que integre al cliente y la misión (*Íbid.*, 101). Estrategia comercial, clientes: terminología empresarial, en definitiva. Estas instituciones pondrán en marcha una serie de mecanismos de captación de fondos, en los que la solidaridad y buenas obras pasan a constituirse en estrategia de marketing. Los motivados voluntarios serán los agentes sobre los que recaerá la recomposición de la protección social: la motivación será fundamental en el desempeño. De nuevo el discurso vuelve a incidir en la *movilización*: a través de este tipo de discurso se puede conseguir aumentar la rentabilidad en nuestras actuaciones, tengan el fin que tengan. Sólo con una movilización se podrá compensar la retirada del Estado de la política social, para al menos conservar una política de carácter asistencial.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha intentado realizar un análisis del discurso político y sociológico existente en la obra de Peter Drucker, principal representante de la teoría de gestión. Es

un discurso marcado, como en otras obras del *managerialismo*, por profundas oposiciones estructurales, en el que se teatraliza una representación de buenas y malas prácticas, en forma de contrastes valorativos. La decisión de lo bueno frente a lo malo se hace atendiendo a criterios de gestión en función de los intereses de las empresas. Hay una serie de valores que indican qué es lo bueno y deseable. Se trata de un discurso que busca justificar, legitimar un determinado estilo de las cosas y de tomar decisiones. No es un análisis científico, aunque recurre como argumento a la racionalidad y, sobre todo, al sentido común (Chiapello y Fairclough, 2002: 198). Sobre todo recurre a una autoridad, la del experto, que es el propio Drucker, que aconseja, prescribe, ejemplariza a través de narraciones en las cuales explica las razones de un éxito (*exemplum*). Se utiliza un lenguaje marcadamente *prescriptivo*: en la misma descripción ya se encuentra la prescripción. El objetivo es el de estimular, entusiasmar: es una llamada a la acción (Kanter, 1990). En definitiva, un discurso movilizador.

Políticamente, aunque los contenidos cambian, el discurso está marcado por un notable conservadurismo. Heredero de Friedrich Julius Stahl y autores conservadores anglosajones, en ningún momento expone las perspectivas de un cambio sostenido por una voluntad de grupos sociales, dado que todos parecen conformes con el modelo de sociedad en el que viven; si se hipostatiza, por el contrario, el cambio de la tecnología, presentado como un *shock* con muchos riesgos, pero también con muchas oportunidades. No se puede afirmar que el autor austriaco sea neoliberal, dado que en su primera época se acerca más bien a presupuestos funcionalistas. Sin embargo, su discurso desde la década de los setenta se ha acercado progresivamente a algunas posiciones neoconservadoras: así, propone la privatización de empresas y servicios públicos, el abandono por parte del Estado de la intervención económica o pone énfasis en la innovación y la flexibilidad. El papel social de la empresa también ha cambiado: la corporación pasa de ser la institución central en una sociedad industrial a rehuir las responsabilidades sociales en la sociedad postcapitalista, en un contexto ya no caracterizado por la armonía, sino por la fluidez y la inestabilidad.

Pese a que el discurso evoluciona, existen ciertos elementos que permanecen estables en el tiempo. Drucker hace referencia, sobre todo, a la ausencia de conflicto social en las sociedades libres, tomando como referencia la sociedad norteamericana. En las décadas de los cuarenta y los cincuenta, el fantasma de los totalitarismos era conjurado en Occidente a través de la cooperación interclasista en las organizaciones. En los años ochenta y noventa, por el contrario, el conflicto social no surge, porque la propia sociedad se diluye: desaparecen en el discurso las fuentes de la explotación; se vive en un postcapitalismo en el que los trabajadores son propietarios de los medios de producción, siendo el saber y el conocimiento los únicos factores responsables de la estratificación social. Dado que dicho saber debe ser adquirido por los individuos, es responsabilidad de los mismos el adquirirlo, con lo que esa estratificación queda legitimada. No existe, por tanto, conflicto social.

En resumen, la filosofía política presente en el discurso de Peter Drucker es un reflejo de la posición que la clase empresarial capitalista ha adoptado en la segunda mitad del

siglo XX. Durante las décadas de los cuarenta y los cincuenta, el discurso empresarial se enfrenta a un fuerte cuestionamiento del propio capitalismo ante la Depresión de 1929, el ascenso de los totalitarismos y un agudizamiento de la lucha de clases. La respuesta a esa gran crisis de legitimidad es la construcción de un modelo económico diferente, un sistema con fuerte intervención estatal en el que se regula tanto la actividad económica como las relaciones laborales. La creación del Estado del Bienestar y las políticas económicas de demanda pretenden evitar los ciclos económicos e impedir las crisis de sobreproducción. Se crea un mercado de masas y el nivel de vida aumenta considerablemente. Son los treinta años gloriosos del capitalismo keynesiano. El discurso empresarial de la época (y sobre todo de Drucker) recoge entonces conceptos como la empresa como institución, la responsabilidad social, lo racional, la seguridad. Sin embargo, las crecientes demandas por parte de la población, la fragmentación de los mercados, y la creciente inestabilidad e incertidumbre ante la crisis económica termina por llevar el modelo regulado a la crisis. La producción flexible, la libre circulación de capitales y la intensificación de la competencia internacional provocan el abandono de las políticas keynesianas y la vuelta al libre mercado. El discurso de la empresa se reposiciona, y cambian los términos: movilidad, saber, red, cambio, innovación. Por lo tanto, en los textos de Drucker puede leerse el discurso legitimador del capitalismo desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, así como su evolución y la relación entre gestión empresarial y política. La metamorfosis de su discurso permite comprobar cómo el discurso refleja las transformaciones del sistema productivo, escenificando la transición del modelo de producción en serie al de producción flexible: una metáfora de las cadenas es sustituida por otra metáfora de las redes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, L. E. (1997), "Sindicalismo y ciudadanía: los dilemas de la solidaridad en la era de la fragmentación", en V.V.A.A., *¿Qué crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo*, San Sebastián, Tercera Prensa, pp. 181-220.

(2001), *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*, Madrid, Fundamentos.

(2002), "El discurso de la sociedad de la información y el declive de la reforma social. Del *management* del caos al caos del *management*", en José María García Blanco y Pablo Navarro (eds.), *¿Más allá de la modernidad? Las dimensiones de la información, la comunicación y las nuevas tecnologías*, Madrid, CIS, pp. 471-504.

BARTHES, R. (1997), *Sade, Fourier, Loyola*, Madrid, Cátedra.

(2005), *Fragmentos de un discurso amoroso*, Madrid, Siglo XXI.

BAUMAN, Z. (2001), *La sociedad individualizada*, Madrid, Cátedra.

(2003a), *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Barcelona, Gedisa.

- (2003b), *Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- BECK, U. (2002), *La sociedad del riesgo global*, Madrid, Siglo XXI.
- BECKER, G. (1983), *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*, Madrid, Alianza.
- BELL, D. (1976), *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, Madrid, Alianza.
- BELTRÁN, M. (2003), "Accionistas y mángers profesionales: ¿sigue siendo capitalista el capitalismo?", *Revista Española de Sociología*, vol. 3, pp. 7-27.
- BERLE, A. y G. MEANS (1968), *The modern corporation and private property*, Nueva York, Harcourt, Brace & World Inc.
- BOLTANSKI, L. y E. CHIAPELLO (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- BOURDIEU, P. (1998), *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Madrid, Taurus.
- BRAVERMAN, H. (1974), *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the 20th century*, Nueva York, Monthly Review Press.
- BURNHAM, J. (1967), *La revolución de los directores*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- CASTELLS, M. (1997), *La sociedad de la información. Volumen I: economía, sociedad y cultura*, Madrid, Alianza.
- CHANDLER, A. (1988), *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CHIAPELLO, È. y N. FAIRCLOUGH (2002), "Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism", *Discourse and Society*, Vol. 13 (2), pp. 185-208.
- CLUTTERBUCK, D., CRAINER, S. (1991), *Los maestros del management: hombres que llegaron más lejos*, Barcelona, Grijalbo.
- COLEMAN, J. (1990), *Foundations in Social Theory*, Cambridge, MA, Belknap Press.
- COLLINS, D. (2000), *Management fads and buzzwords*, Londres, Routledge.
- CORIAT, B. (1982), *El taller y el cronómetro*, Madrid, Siglo XXI.
- DAHRENDORF, R. (1974), *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Madrid, Ediciones Rialp.
- DRUCKER, P. (1939), *The end of economic man*, Londres, William Heinemann Ltd.
- (1957), *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

- (1964), *Concept of the corporation*, Nueva York, Mentor Executive Library Books.
- (1967), *Las fronteras del porvenir*, Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana.
- (1968), *Managing for results*, Sussex, William Heinemann Ltd.
- (1969), *The age of discontinuity*, Londres, William Heinemann Ltd.
- (1973), *El ejecutivo eficaz*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- (1975), *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El Ateneo.
- (1976), *The unseen revolution: how pension fund socialism came to America*, Nueva York, Harper & Row Publishers.
- (1980), *Managing in turbulent times*, Nueva York, Harper & Row Publishers.
- (1981), *Mi vida y mi tiempo*, Buenos Aires, El Ateneo.
- (1982), *The new society*, Westport, Greenwood Press Publishers.
- (1983), *El cambiante mundo del directivo*, Barcelona, Grijalbo.
- (1986), *Innovation and entrepreneurship*, Londres, William Heinemann Ltd.
- (1989), *Las nuevas realidades*, Barcelona, Edhasa.
- (1992), *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires, El Ateneo.
- (1993a), *La sociedad poscapitalista*, Barcelona, Apóstrofe.
- (1993b), *Managing for the future*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- (1995), *The future of industrial man*, Nueva Jersey, Transaction Publishers.
- (1999), *Sobre la profesión del Management*, Barcelona, Apóstrofe.
- (2000), *El management del siglo XXI*, Barcelona, Edhasa.
- (2001), "The next society: a survey of the near future", *The Economist*, 03/11/2001, pp. 3-21.
- (2003a), *La empresa de la sociedad que viene*, Madrid, Ediciones Urano.
- (2003b), *Drucker esencial: los desafíos de un mundo sin fronteras*, Barcelona, Edhasa.
- DURAND, C. (1979), *El trabajo encadenado: organización del trabajo y dominación social*, Madrid, H. Blume Ediciones.
- FLAHERTY, J. (2001), *Peter Drucker: la esencia de la administración moderna*, México D.F., Pearson Educación.

- GALBRAITH, J. K. (1974), *El nuevo estado industrial*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA RUIZ, J. L. (1994), *Historia económica de la empresa moderna*, Madrid, Istmo.
- GAY, P. du (1996), *Consumption and identity at work*, Londres, Sage.
- (2000), *In praise of bureaucracy*, Londres, Sage.
- HABERMAS, J. (1999), *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra.
- HAMMER, M. y J. CHAMPY (1993), *Reengineering the corporation: a manifesto for a business revolution*, Londres, Nicholas Brealey Publishing.
- HUMBLE, J. (1975), *Management by objectives*, Essex, Gower Press Ltd.
- KANTER, R. M. (1990), *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Barcelona, Plaza y Janés.
- (2001), *Evolve!*, Boston, Harvard University Press.
- LASH, S. y J. URRY (1994), *Economies of signs and space*, Cambridge, Polity Press.
- MARCUSE, H. (1995), *Razón y revolución*, Madrid, Alianza.
- MICKLETHWAIT, J. y A. WOOLRIDGE (1998), *La hora de los gurús: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*, Madrid, Alianza.
- MILIBAND, R., L. PANITCH y J. SAVILLE (1992), *El neoconservadurismo en Gran Bretaña y Estados Unidos. Retórica y realidad*, Valencia, Alfons el Magnánim / Institució Valenciana D'Estudió I Investigació.
- MINTZBERG, H. (1995), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- O'CONNOR, J. (1987), *Crisis de acumulación*, Barcelona, Península.
- ODIORNE, G. (1972), *La dirección por objetivos*, Barcelona, Labor.
- OFFE, C. (1990), *Contradicciones en el Estado del Bienestar*, Madrid, Alianza.
- PARKER, M. (2004), *Against management*, Cambridge, Polity Press.
- PETERS, T. (1991), *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*, Barcelona, Folio.
- (1992), *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*, Nueva York, Alfred A. Knopf.
- (1995), *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*, Bilbao, Deusto.
- PETERS, T. y R. WATERMAN (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Nueva York, Harper & Row Publishers.

PIORE, M. y C. SABEL (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza.

PUTNAM, R. (1994), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.

(2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Nueva York, Simon & Schuster.

ROSZAK, T. (1984), *El nacimiento de una contracultura. Reflexiones sobre la sociedad tecnocrática y su oposición juvenil*, Barcelona, Kairós.

SCHUMPETER, J. (1996), *Capitalismo, socialismo y democracia*, 2 vols., Barcelona, Folio.

SENNETT, R. (2000), *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.

STAROBINSKI, J. (1983), *Jean-Jacques Rousseau: la transparencia y el obstáculo*, Madrid, Taurus.

(1988), *1789, los emblemas de la razón*, Madrid, Taurus.

STEIN, G. (2001), *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Barcelona, Gestión 2000.

TOURAINÉ, A. (1973), *La sociedad postindustrial*, Barcelona, Ariel.

RECIBIDO: 20/01/06

ACEPTADO: 10/10/06