



Innovar

ISSN: 0121-5051

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Fernández Rodríguez, Carlos Jesús

La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico

Innovar, vol. 30, núm. 78, 2020, Octubre-Diciembre, pp. 35-48
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81866069003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico

Carlos Jesús Fernández Rodríguez

Doctor en Sociología

Profesor, Universidad Autónoma de Madrid

Madrid, España

Grupo de Investigación en Estudios sobre trabajo, consumo y ciudadanía (ETC)

Rol del autor: Intelectual

carlos.fernandez@uam.es

<http://orcid.org/0000-0002-2959-8195>

RELEVANCE OF THE MANAGERIAL DISCOURSE FOR ORGANIZATIONAL STUDIES: REFLECTIONS DURING A PANDEMIC EVENT

ABSTRACT: This work reflects on the importance of management discourse analysis for a critical program in organizational studies. With this objective, we explore the different dimensions of said discourse –such as its definition and means of dissemination–, the evolution of its contents over time, and its social and economic influence. Additionally, a reflection on the possible impact of covid-19 on these speeches will be also included, considering the potential effects of the pandemic in a series of central parameters of such narratives. The paper will conclude with a call to researchers to carry out a critical analysis of this type of organizational discourses.

KEYWORDS: Critical analysis, management discourse, organizational studies, managerialism, pandemic.

A RELEVÂNCIA DO DISCURSO GERENCIAL PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÕES DURANTE UM EVENTO PANDÉMICO

RESUMO: este artigo reflete sobre a importância da análise do discurso do *management* para um programa crítico de estudos organizacionais. Com esse objetivo, trata-se de explorar diferentes dimensões desse discurso, como sua definição e suas vias de difusão, a evolução de seu conteúdo no tempo e sua influência social e econômica. Além disso, inclui-se uma reflexão sobre o possível impacto que a pandemia da Covid-19 tem sobre esses discursos, que afeta de forma notável uma série de parâmetros centrais dessas narrativas. O texto concluirá com uma chamada aos pesquisadores para realizarem uma análise crítica desses discursos.

PALAVRAS-CHAVE: análise crítica, discurso do *management*, estudos organizacionais, gerencialismo, pandemia.

LA PERTINENCE DU DISCOURS MANAGÉRIAL POUR LES ÉTUDES ORGANISATIONNELLES: RÉFLEXIONS LORS D'UN ÉVÉNEMENT PANDEMIQUE

RÉSUMÉ: L'article tente de réfléchir sur l'importance de l'analyse du discours du management pour un programme critique d'études organisationnelles. Dans ce but, il s'agit d'explorer différentes dimensions du discours, telles que sa définition et ses moyens de diffusion, l'évolution de son contenu dans le temps et son influence sociale et économique. En plus, on inclut une réflexion sur l'impact possible que la pandémie de covid-19 pourrait avoir sur ces discours, qui affecte de manière remarquable une série de paramètres centraux de ces récits. Le texte se terminera par un appel aux chercheurs pour mener une analyse critique de ces discours.

MOTS-CLÉS: analyse critique, discours managérial, études organisationnelles, managérialisme, pandémie.

CITACIÓN: Fernández Rodríguez, C. J. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>

CLASIFICACIÓN JEL: Z13, M12, A14.

RECIBIDO: 15 de mayo 2020. **APROBADO:** 15 de agosto 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Carlos Fernández. Departamento de Sociología Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid. C/ Francisco Tomás y Valiente, 5 28049 Madrid, España.

RESUMEN: El artículo trata de reflexionar sobre la importancia del análisis del discurso del *management* para un programa crítico de estudios organizacionales. Con este objetivo, se trata de explorar distintas dimensiones de dicho discurso, como su definición y sus vías de difusión, la evolución de sus contenidos a lo largo del tiempo y su influencia social y económica. Adicionalmente, se incluirá una reflexión sobre el posible impacto que pueda tener sobre estos discursos la pandemia de la COVID-19, que afecta de forma notable a una serie de parámetros centrales de estas narrativas. El texto concluirá con una llamada a los investigadores para llevar a cabo un análisis crítico de estos discursos.

PALABRAS CLAVE: análisis crítico, discurso del *management*, estudios organizacionales, gerencialismo, pandemia.

Introducción

La creciente relevancia de lo discursivo en el contexto de las organizaciones es uno de los rasgos más característicos del mundo contemporáneo. El poder del mensaje es hoy en día relevante para el mundo empresarial, desde comunicar las estrategias por seguir por parte de una multinacional (Vaara & Tienari, 2008), hasta convencer a un joven empleado de que merece esforzarse aunque nos paguen un salario demasiado bajo (Zafra, 2017): estamos en una época de *organizaciones expresivas* (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000). Asimismo, es una de las razones por las que, entre los estudiosos de la gestión empresarial de distintas disciplinas (estudios organizacionales, pero también sociología, filosofía o psicología) se haya incrementado el interés por la dimensión del discurso de las organizaciones y, particularmente, del denominado discurso empresarial, gerencial o del *management*, tanto desde posiciones *mainstream* (Wren, 1979; Carroll, Ingleby, & Inkson, 2017) como críticas (Alonso & Fernández Rodríguez, 2018; Barley & Kunda,

* Este trabajo ha sido financiado en el contexto del proyecto de investigación del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, con referencia PGC2018-097200-B-I00. Se deriva del proyecto "La gig economy desde la perspectiva del consumidor: un análisis de las representaciones y prácticas sociales del consumo electrónico (GEPIC)".

1992; Boje, Oswick, & Ford, 2004; Fernández Rodríguez, 2007a; Gantman, 2005). El objetivo de este artículo será el de realizar una reflexión en torno precisamente a este discurso gerencial o del *management*, tratando de enfatizar su importancia en la construcción tanto de la comunicación como del contenido de las prácticas gerenciales hoy en día hegemónicas en las organizaciones, con el objetivo de reflexionar sobre sus implicaciones, no solo en lo que sería la gestión contemporánea, sino también en el modelo socioeconómico que se ha ido consolidando a lo largo de las últimas décadas gracias, en parte, a la influencia del *management*.

El artículo se dividirá en cuatro secciones. En la primera, se tratará de definir de forma sucinta qué es el discurso del *management* y sus vías de difusión. En la segunda parte, se hará un breve repaso de las principales ideas contenidas en estos discursos, describiendo su evolución a lo largo de los siglos xx y xxi, con la identificación de una tensión entre dos períodos fundamentales marcados por conceptos clave como la racionalidad y la emoción, y repasando algunos de los hitos más recientes en el discurso gerencial del siglo xxi. En la tercera sección, realizaremos una reflexión sobre el posible impacto que pueda tener en estos discursos la pandemia que estamos viviendo en estos meses mientras se redactan estas páginas, y que supone un desafío sin precedentes para algunas de las ideas centrales de estos. Finalmente, en la última sección de conclusiones, se enfatizará la necesidad de un análisis crítico de estos discursos, con el fin de, posiblemente, impulsar otra forma de educar en gestión.

El discurso del *management*: estructura y difusión

Como se ha señalado, el discurso del *management* se ha convertido en un aspecto organizacional que ha suscitado una notable atención entre los académicos. Desde los trabajos pioneros de Bendix (1966) y Urwick y Brech (1970), los análisis acerca del poder y la influencia de la ideología empresarial en el trabajo han ido *in crescendo*, con una auténtica explosión desde la década de 1990 hasta nuestros días, debido en buena medida a la popularización de estos discursos en un contexto tan favorable a la iniciativa empresarial como es el actual modelo neoliberal.

Aunque desde las perspectivas que podríamos considerar más funcionalistas o promercado la mayor parte de estos esfuerzos se han centrado en la historiografía de la disciplina (Wren, 1979; García-Ruiz, 2003), revisiones bibliográficas (Romero, Matamoros, & Campo, 2013) y, en algunos casos, a una simple enumeración de teorías del *management* (Kennedy, 1994), lo cierto es que desde perspectivas críticas han surgido análisis relevantes vinculados al ámbito

de la sociología (Boltanski & Chiapello, 2002; Alonso & Fernández Rodríguez, 2013, 2018; Fernández Rodríguez, 2007a, 2008), la filosofía (Medina-Vicent, 2020), los estudios críticos de la gestión o *critical management studies* (Alvesson & Kärreman, 2001; Knights & McCabe, 2003; Grant, Iedema, & Oswick, 2009; Carvajal-Baeza, 2013), los estudios de análisis del discurso (Chiapello & Fairclough, 2002) y otras perspectivas similares en la teoría de la organización de más difícil adscripción a una escuela concreta (Gantman, 2005; Collins, 2000; Abrahamson, 1991; Huczinsky, 1994; Clark & Salaman, 1998).

Estos análisis de carácter crítico han servido para reconstruir las características del discurso gerencial, su estructura, sus objetivos, sus contenidos y evolución a lo largo del tiempo, así como su influencia en el marco socioeconómico. Las miradas más críticas han coincidido en señalar que este discurso es muy relevante en cuanto representa la ideología de las empresas, reconstruida y simplificada en mensajes sencillos y motivadores, de enorme impacto sí, pero escasamente fundamentados científicamente y con graves riesgos por sus implicaciones para la calidad de vida y trabajo de los empleados en las organizaciones (Parker, 2002; Locke & Spender, 2011).

¿De qué discurso estamos hablando exactamente, en todo caso, cuando nos referimos al discurso del *management*? En otros trabajos (Fernández Rodríguez, 2007a; Fernández Rodríguez & Medina-Vicent, 2017) se ha argumentado que el discurso gerencial o del *management* se puede asociar a la ideología de aquellos que ostentan el poder dentro de las empresas u otras instituciones, expresada en un imaginario que contiene un conjunto de consejos e indicaciones para gestionar de forma eficaz las organizaciones que dirigen, tanto en el campo de los negocios como en otros ámbitos, y comunicada a través de medios diversos, desde libros hasta eventos, material audiovisual o talleres y workshops organizados por empresas o profesionales especializados (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013).

¿Qué criterios se tienen en cuenta para considerar que una teoría, un enfoque, un libro o un autor sean clasificados en la categoría de "discurso gerencial o del *management*"? El criterio de demarcación es complejo, pues la disciplina de teoría de las organizaciones es amplia y en ella podemos encontrar teorías muy diversas procedentes de distintos campos del conocimiento. Sin embargo, hay elementos específicos que caracterizarían estos discursos gerenciales. Uno sería su lenguaje, sencillo y directo, orientado a la difusión y vulgarización de modelos específicos de gestión de factores físicos y humanos dentro del marco organizativo de las empresas, con una fuerte tonalidad moral. Otro es su homogeneidad, tanto en contenidos como en estilo, que se sustenta sobre todo en dos principios: el afán de



adoctrinamiento, esto es, presenta un conjunto de buenas prácticas que garantizarían la eficacia y éxito de la actividad empresarial, reforzados con múltiples ejemplos; y la negación, en la explicación de la teoría, de cualquier atisbo de duda o escepticismo, minusvalorando o no aludiendo a otras alternativas o situaciones potencialmente conflictivas, eliminando cualquier sospecha de objetividad y duda propios del conocimiento científico. Finalmente, otro elemento decisivo es la llamada a la acción del trabajador o directivo: el relato estimula y persuade y, gracias a los personajes y acontecimientos relatados, los miembros de la organización adquieren un sentimiento de participación colectiva y experiencia compartida. Así, el carácter de la teoría propuesta no va a ser descriptivo, sino prescriptivo, posicionándose además, a veces de forma sutil pero en muchas ocasiones de forma descarada, al lado de quienes ostentan el poder (Fernández Rodríguez, 2007a; Alonso & Fernández Rodríguez, 2018)¹.

Así, el discurso tiene como objetivo generar el compromiso de directivos y empleados con la actividad de la organización, haciéndolo atractivo (e incluso excitante) para todos ellos (Boltanski & Chiapello, 2002). Explícitamente este discurso parece simplemente formular las pautas de gestión que todo directivo debería seguir; sin embargo, a un nivel implícito, este discurso ejerce un papel más complejo. Y es que, en su presentación cercana y entusiasta de las soluciones para los problemas cotidianos de directivos y empleados, el discurso del *management* contribuye a legitimar una forma muy específica de gestión, asociada a unas imágenes de la empresa muy determinadas e incompletas, y permitiendo que ciertas lógicas económicas se difundan, de forma acrítica, en la sociedad (Fernández Rodríguez, 2007a). Por supuesto, esas lógicas económicas implican un cierto *statu quo* en la sociedad y un determinado orden político y social marcado por la desigualdad generada por el mercado. La celebración de la libre empresa y el poder gerencial como instrumentos para la prosperidad económica y la eficacia en la gestión serán los pilares simbólicos del discurso del *management* (Alonso & Fernández Rodríguez, 2018).

¹ En este sentido, las teorías de autores como Max Weber o Herbert Simon no formarían parte de este discurso del *management*, al que sí se adscribirían autores como Peter Drucker, Frederick Taylor, Tom Peters o Sheryl Sandberg.

Este discurso contribuirá así a que las ideas proempresa y progerencia progresivamente penetren la discusión contemporánea en torno a cuál debe ser el espacio de lo mercantil en la sociedad. En sus principios y mandatos, los nuevos discursos del *management* encapsulan los ejes de sentido de la sociedad neoliberal contemporánea y, en particular, la construcción de la subjetividad de dicho sujeto neoliberal y la justificación de la mercantilización de todo (Laval & Dardot, 2013). Su manifestación en la época contemporánea se ha caracterizado por la dispersión de teorías poco contrastadas, "modas de gestión" como la reingeniería de procesos, la inteligencia emocional o el *marketing* de guerra, que se van reciclando a gran velocidad (Abrahamsson, 1991). Pese a ello, estos discursos han sido asimismo capaces de captar la esencia de las preocupaciones de empresarios y directivos en un momento histórico concreto, fuese este la reorganización de la industria en torno al paradigma taylorista, la adaptación del *marketing* a las condiciones de una sociedad del consumo madura, o la gestión de la incertidumbre ante una nueva época de creciente competencia internacional y adaptación a mercados cada vez más fragmentados. De este modo, el discurso del *management* ha conciliado, históricamente, el diagnóstico de los problemas empresariales de una época y las soluciones requeridas ante estos, aunque nunca había alcanzado tanta influencia como en estas últimas décadas de hegemonía neoliberal (Fernández Rodríguez, 2007a).

Buena parte del ascendiente de los discursos gerenciales en la sociedad a lo largo de estas últimas cuatro décadas se ha debido a su extraordinaria difusión (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Hay una serie de actores institucionales que han jugado y juegan un papel central en la extensión de estas ideas proempresariales. Los más importantes son las escuelas de negocios, que imparten una información específica dirigida a ejecutivos y directivos con una función implícita: la de transmitir unos valores morales de compromiso y adhesión a los intereses de la empresa, y que implica asumir una ideología de defensa del libre mercado y la libre actividad empresarial (Fernández Rodríguez, 2013; Parker, 2018). Estos espacios de educación superior forman a las élites empresariales mundiales, y las más prestigiosas se encuentran en los Estados Unidos de América, lo que ha llevado a que algunos analistas hayan hecho hincapié en la anglosajonización de los estilos de dirección, ya que sus programas y filosofías influyen de forma decisiva en las escuelas del resto del mundo (ver Djelic, 1998; Fernández Rodríguez, 2013).

Alumnos de todo el mundo aprenden y adoptan esas técnicas y valores, y las escuelas de negocios locales incorporan también esos métodos de enseñanza y contenidos, hasta que en todo el planeta los directivos terminan

asumiendo una perspectiva muy similar a la hora de enfocar los problemas que aparecen en el desarrollo de la actividad empresarial (Wedlin, 2006). Los alumnos de las escuelas de negocios van a ser socializados en unos valores que celebran la cultura de empresa contemporánea y que se comparten en un entorno profesional muy relevante en la extensión del discurso del *management*, como es el sector de la consultoría (Kipping & Engwall, 2002; Kieser, 2002), dedicado al asesoramiento a empresas y cuyas grandes corporaciones multinacionales (McKinsey, PwC, Deloitte) son auténticas referencias en la difusión de teorías y modas de gestión (Sturdy, Wright, & Wylie, 2015), y con lazos estrechos con las citadas escuelas de negocios (en donde muchos de los futuros consultores se van a formar), creando un ecosistema de conocimiento que canalizará hacia la aplicación práctica buena parte de las ideas centrales del gerencialismo (Fernández Rodríguez, 2013).

Finalmente, los denominados gurús del *management* serán el otro gran foco de difusión de las ideas gerenciales. Se trata de una élite de pensadores y expertos que ganan millones de dólares con sus libros y conferencias, y visionarios que, en sus trabajos, van a dibujar los retos de hoy y los desafíos del mañana en el mundo de la empresa (Huczinsky, 1993; Micklewaith & Woolridge, 1998; Clark & Salaman, 1998; Fernández Rodríguez, 2007a). Este distinguido grupo, que ha albergado personalidades de talla mundial como Peter Drucker, Tom Peters, Rosabeth Moss Kanter o James Champy, son autores de *best-sellers* escritos en lenguaje accesible, en los que desgranan los problemas de la empresa contemporánea y las soluciones necesarias para sobrevivir en los competitivos mercados actuales. En estos textos, se va a recoger la esencia del discurso gerencial, en el que de forma sencilla se elabora una narrativa de éxito en los negocios que dependerá, fundamentalmente, de seguir los consejos de los autores y poner sus recetas en práctica (y sin cuestionamiento) dentro de las empresas u otras organizaciones. La literatura gerencial persigue, así, difundir y vulgarizar un conjunto de modelos normativos de gestión de los factores físicos y humanos, a la vez que promover el trabajo o al director con los valores morales del capitalismo (Boltanski & Chiapello, 2002; Chiapello & Fairclough, 2002). Se pretende guiar al trabajador o director al éxito, el cual es alcanzable siempre que se escuchen los consejos del gurú y se pongan en práctica, prescribiendo (más que describiendo) la realidad de la empresa contemporánea (Fernández Rodríguez, 2007a).

El ecosistema creado a partir de la colaboración entre escuelas de negocios, empresas de consultoría y gurús del *management* es fundamental para comprender la emergencia y difusión de los discursos gerenciales: muchos consultores se han formado en escuelas de negocios y, posteriormente, ejercen como docentes allí o reclutan jóvenes

empleados en estos espacios de educación superior; algunos de los grandes gurús del *management* proceden del mundo de la consultoría y en algunos casos, son o han sido profesores en escuelas de negocios. En esta compleja interrelación surgen y se renuevan algunas de las ideas más relevantes del mundo de la dirección de empresas (Fernández Rodríguez, 2013). El contenido de los discursos va así evolucionando a lo largo del tiempo, expresando cambios de calado que exploraré en la siguiente sección de este trabajo.

Las ideas clave del *management*: de la racionalidad a las emociones

Como se ha mencionado en la sección anterior, el ascenso del neoliberalismo y su apoyo sin fisuras a posiciones políticas proempresariales favorecieron la hegemonía de los discursos gerenciales. No obstante, los orígenes de estos discursos relacionados con la organización de las empresas preceden en muchos años al ascenso del neoliberalismo thatcheriano y la ola de las nuevas filosofías del *management* de los años ochenta, y casi podrían remontarse a los orígenes del mismo capitalismo. Aunque algunos historiadores de la empresa como Wren (1979) han apuntado a que la preocupación por la gestión ya existía en las primeras civilizaciones, lo cierto es que obras específicamente dirigidas a empresarios y reconocibles como literatura del *management* solo surgen en el siglo XIX. Como han mostrado en sus trabajos Bendix (1966) y Abend (2014), durante el siglo de la revolución industrial ya se publicaban obras destinadas a favorecer la propensión al trabajo y la moderación en el gasto como conductas deseables entre pequeños empresarios y trabajadores, dentro de un marco general de responsabilización de los individuos por su destino en una sociedad marcada por el darwinismo del liberalismo de los capitales de la industria decimonónica.

Con la segunda Revolución Industrial y la creciente complejidad de unas organizaciones cada vez mayores, se produjeron cambios relevantes, y esta literatura pasa a dirigirse a los directivos, desde finales del siglo XIX, con el objeto de ofrecerles una doctrina administrativa acorde a una gestión del negocio separada de la propiedad de este, que permitiera la profesionalización de los cuadros de mando de las empresas a través de la enseñanza. El discurso gerencial, así, pasa de ser una guía de conducta en una sociedad de mercado implacable a intentar convertirse en un verdadero cuerpo de conocimiento científico sobre la actividad de la gestión dentro del marco de un capitalismo cada vez más regulado (Urwick & Brech, 1970).

De este modo, frente a la destrucción creadora del capitalismo decimonónico, los discursos que emergen a finales

del siglo XIX tratan de promover filosofías organizativas que persiguen minimizar los riesgos en los mercados a través de distintas medidas, entre ellas la planificación de la producción y la burocratización de las organizaciones, en un esfuerzo por crear una auténtica mano visible para la prosperidad colectiva (Chandler, 1988), en un contexto de progresiva intervención del Estado en la economía. La gran empresa será la solución que se da a problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie, pues refuerza el control y la organización de los mercados.

Con las obras fundamentales de Taylor (1953) y Fayol (1950), pero también de otros autores, las exhortaciones a la moralidad del trabajo son sustituidas por la idea de un *management* científico, en el que lo racional se impone sobre el control de las emociones y capacidades del individuo. Un trabajo parcelado será dirigido y controlado total y absolutamente, hasta en los detalles más nimios, desde la dirección de la empresa, lo que favorece la estabilidad necesaria para un mercado de producción en serie. La aceptación de los métodos de la dirección científica implica una visión cooperativa del trabajo en la organización semejante a la nueva articulación de las clases sociales del pacto keynesiano de la época. La exigencia fundamental a partir de la cual se definirán las prácticas será la racionalidad, expresada de forma específica en una concepción positiva de la burocracia como elemento organizador de la actividad, y en una confianza en la ingeniería, la ciencia y las matemáticas que serán las que diseñen no solamente las cadenas de montaje, sino la misma estrategia empresarial –un ejemplo es la teoría del gurú Peter Drucker (1975), que hace énfasis en una gestión racional en esa época específica de su trayectoria–.

No obstante, no todo será racionalización. Los nuevos estilos de dirección inspirados en las relaciones humanas apostarán por una progresiva participación de los empleados en el espacio de trabajo, a través de la generación de un buen ambiente de trabajo que facilite la motivación del trabajador y su colaboración en alcanzar los fines de la organización (McGregor, 1977). Los resultados de estas políticas de gestión son, en términos de productividad, impresionantes, permitiendo la consolidación en el mundo de grandes empresas multinacionales, mientras la combinación entre la apuesta por una gestión tecnocrática y la redistribución del excedente económico (en un momento de hegemonía de la socialdemocracia en Occidente) lleva a significativos aumentos de la riqueza y el bienestar. Eso sí, siempre desde una perspectiva de mano de obra blanca, masculina, que excluye a mujeres y minorías de una centralidad en el espacio de trabajo (Alonso, 2007).

Pese a estos resultados, la crisis del capitalismo tardío (Habermas, 1999), derivada no solamente de una contestación cada vez mayor de carácter político, sino de la caída de la tasa de beneficios ante la creciente fragmentación de los mercados y la conflictividad social, se hizo evidente en la década de los setenta. Los *shocks* económicos como las crisis del petróleo de 1973 y 1979 y las dificultades de adaptación de las empresas a un contexto más globalizado fueron sentando las bases de un cambio. La crisis del sistema fordista deriva en una creciente incertidumbre, en la que las empresas experimentan con nuevos patrones de organización. La creciente competitividad de los productos fabricados en Japón pone la atención en sus innovaciones productivas, en particular la producción flexible de Taiichi Ohno y su modelo Toyota (Gantman, 2005; Fernández Rodríguez, 2007a). El discurso del *management* de la época hace referencia a la necesidad de una transición hacia un modelo nuevo, diferente, una vez que el sistema de producción en serie se tambalea ante la fragmentación de los mercados y la creciente resistencia obrera. La reacción no se hace esperar, y se apuesta por un híbrido entre las revolucionarias medidas del toyotismo y una suerte de espíritu comunitario a la americana. Se trata de un modelo de dirección que persigue un control de los valores (Czarniawska-Joerges, 1988): si estos valores de compromiso son asumidos por los empleados, el control deja de ser necesario. El *management* deja de ser una ciencia y pasa a ser un arte, dando paso a una gestión “posmoderna”, que deja el cálculo y la supervisión para apostar por los valores, la intuición y la ambigüedad (Fernández Rodríguez, 2007a; Alonso & Fernández Rodríguez, 2013). A partir de este momento, el interés por alcanzar un compromiso emocional será decisivo en las organizaciones empresariales.

En los Estados Unidos de América este impacto de las técnicas japonesas de organización va a ser muy importante: por una parte, se admira su eficacia, frente a la percepción de un declive en la cultura empresarial norteamericana (Pascale & Athos, 1983); por otra, se las teme, lo que suscita una reacción patriótica de defensa del espíritu de empresa norteamericano (Huczynski, 1993), en la que se explica que las empresas norteamericanas también tienen méritos que resaltar. El influyente libro de Peters y Waterman (1993) va a ser un auténtico referente en la creación y difusión de un nuevo discurso gerencial, mucho más informal, que trata de alejarse de lo académico para enfatizar las virtudes morales del gestor, haciendo de la dirección y el trabajo en empresas una actividad heroica y fundamental para la sociedad. Retoman la mística del emprendedor y apuestan por una frenética actividad por parte de aquellos que pertenecen a las organizaciones, por las que deben darlo todo (Bröckling, 2016).

Es imprescindible un compromiso emocional con la organización, motivando a unos trabajadores a los que se debe delegar responsabilidades, de forma que actúen. Es un discurso entusiasta y movilizador, con connotaciones liberadoras, que apuesta por las emociones frente a la racionalidad. De hecho, uno de los puntos centrales de su programa de acción es el desmantelamiento de la burocracia, entendida como método de gestión rígido e inflexible (Du Gay, 2012), para apostar por una gestión basada en la excelencia a todos los niveles. Este significante de la excelencia va a cubrir varios significados: máxima motivación de los empleados a través de una fuerte cultura de empresa, liderazgos carismáticos al frente de las organizaciones, horizontalidad en el organigrama, hacer todo por el cliente, luchar incansablemente por el éxito, la superación como eje del proyecto empresarial (Du Gay, 2019). La motivación para satisfacer al cliente, la autodisciplina y la iniciativa pasan a ser los nuevos elementos de control, muchas veces organizados mediante el trabajo en equipo (Sewell, 1998; Costas, 2012). La ambigüedad, la adaptación y la flexibilidad penetran progresivamente en todas las esferas de la organización, y estos valores se extienden desde las empresas de los Estados Unidos al resto de empresas del mundo, aunque con importantes matices locales relacionados con la cultura, ya no de negocios, sino cívica e institucional. Esta forma de gestión será simbiótica con los valores neoliberales que se imponen en ese periodo (Harvey, 2007; Hall, 2011).

Estas ideas serán recogidas por muchos gurús del *management* (el fenómeno de los gurús conocerá, de hecho, una auténtica explosión) y serán desarrolladas a lo largo de las siguientes décadas, coincidiendo con una metamorfosis del capitalismo (como ejemplos, véase Drucker, 1993; Goleman, 1997; Handy, 1996; Hammer & Champy, 1997; Kanter, 1983; Peters, 1993; Senge, 1999). Desde los años ochenta, este pasa a sufrir un proceso de reestructuración muy profunda, caracterizado por la profundización continua de la interconexión provocada por la globalización. El declive y desaparición del socialismo soviético y la conversión de Asia, particularmente China, en la “industria del mundo”, permitieron que la mundialización de la economía se intensificase (Fernández Rodríguez, 2011). Debido a la globalización y a la desregulación de los mercados, el escenario actual está lleno de desafíos y transformaciones, siempre se enfatiza que todo cambia, que el cambio es la condición estructural de nuestra época, lo que implica prepararse y transformar las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a esta nueva fluidez (Alonso & Fernández Rodríguez, 2018).

La respuesta de las empresas ante la crisis de rentabilidad fue vincular, en una red global, los segmentos más valiosos

del mercado de cada país, algo que se consigue gracias a la financiarización de la economía mundial (que permite financiar todo tipo de operaciones económicas en cualquier parte del mundo) y el florecimiento de la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (Alonso, 2007; Harvey, 2007). La empresa-red se consolida como el nuevo paradigma organizativo, caracterizado por una gestión que cada vez más apuesta por lo flexible y por aprovechar los recursos humanos en un contexto de economía del conocimiento (lo que explica la apuesta por la gestión de las emociones como clave para implicar a las plantillas), una descentralización e interconexión de las empresas, tanto internamente como en relación con las otras dentro de grandes cadenas mundiales de valor, un significativo aumento del poder del factor capital (sobre todo financiero) sobre el factor trabajo (acompañado de un declive del sindicalismo) y, finalmente, un progresivo dominio de las empresas vinculadas a los sectores de las nuevas tecnologías de la información como referencia clave en el imaginario empresarial del cambio de milenio (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013).

Del capitalismo organizado pasamos al desorganizado (Lash & Urry, 1987), donde lo social se desvanece al entrar en crisis la noción de ciudadanía laboral, dominando lo económico y lo financiero la lógica social y llevando a un creciente individualismo al que acompañará una también creciente desigualdad económica (Alonso, 2007; Alonso & Fernández Rodríguez, 2012). El pasaje del fordismo y sus cadenas de montaje al posfordismo de las redes se irá completando, suponiendo una verdadera revolución copernicana en el ámbito del *management*, en el que las metáforas de su discurso se desplazarán, cada vez más, a la referencia de lo líquido a lo fluido como símbolo de la gestión contemporánea (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013).

En ese giro hacia la fluidez, el cambio constante, la aceleración del tiempo y los crecientes desafíos, la racionalidad entra en una cierta crisis como eje de la gobernanza empresarial, lo que repercute en el contenido de los discursos gerenciales. Cada vez más, el mensaje transmitido en los diferentes textos del *management* hace hincapié en la responsabilidad del individuo (sea este gerente o empleado) en el éxito de las empresas (Fernández Rodríguez, 2007a). En todas las teorías desarrolladas por diversos gurús del *management* (inteligencia emocional, reingeniería de la corporación, excelencia, etc.), hay un énfasis continuado en el compromiso total y absoluto con la organización. Ello supone aceptar un cambio de valores, en la que gerentes y empleados, hambrientos de nuevos retos, rechazarían la seguridad en favor de proyectos inestables pero atractivos, sin trabas, que les permitan realizar sus sueños (Alonso & Fernández Rodríguez, 2013).

Esto implica la existencia de un nuevo sujeto emprendedor, flexible, capaz de adaptarse, motivado y entusiasta, que recicla sus habilidades de forma continua y que es –debe ser– feliz en la empresa (Nuno-Matos, 2015). A ello le ayudará una cultura de empresa en la que se persigue un reencantamiento del lugar de trabajo, que deja de ser un espacio frío, neutral, técnico para tapizarse de emociones y significados. Si no es empleado, mejor todavía: lo ideal sería ser un emprendedor, y de hecho se va a animar a comportarse como un emprendedor incluso formando parte de empresas, adoptando una mentalidad empresarial, arriesgada, calculadora, ambiciosa en el desarrollo cotidiano de la actividad, un empresario de sí mismo que no solo se ayuda a sí mismo, sino a las organizaciones para las que se emplea, aportando nuevas ideas innovadoras y creativas (Alonso & Fernández Rodríguez, 2018). Todo ello sirve mejor también a los clientes, consumidores maduros y exigentes, que exigen toda la atención de las empresas y que son, en buena medida, la excusa utilizada por parte de los gerentes para la desarticulación y desburocratización del trabajo contemporáneo (Du Gay, 2019).

Emprendimiento, flexibilidad, innovación, emoción, clientes: estas van a ser, como se señaló anteriormente, las bases de una nueva gestión empresarial que será recogida en los discursos del *management* contemporáneos. Las dos décadas transcurridas en el nuevo milenio no van a implicar un cambio significativo en los contenidos de estos discursos. Más bien, las líneas básicas se irán enriqueciendo a partir de la colusión de varios factores: en primer lugar, el énfasis en la tecnología, con la creciente interconexión y cercanía que proporcionan los cada vez más diversos canales tecnológicos, en un desarrollo exponencial de Internet y las nuevas comunicaciones; esto, además, ha permitido la consolidación de una auténtica economía de las plataformas, donde grandes empresas de comercio electrónico han favorecido la venta a domicilio a través de Internet, llevando a la crisis al comercio tradicional; la utilización de las emociones como un elemento central de la gestión, con la consolidación de nuevas técnicas como el *coaching* o el *mentoring*, y una cultura de empresa presuntamente enfocada al bienestar emocional de los empleados y al fomento del emprendimiento (cf. McNally & Speak, 2002; desde una mirada crítica, Hochschild, 2011); una mayor presencia de mujeres en el mundo de la empresa, lo que permite el surgimiento, en el campo del *management*, de una suerte de feminismo neoliberal que aporta claves para el éxito femenino en el mundo empresarial (Medina-Vicent, 2020); y, finalmente, una presencia más definida incluso del fenómeno globalizador, en la que además de la interconexión virtual encontramos la real, con más conexiones personales y movimientos en plantillas, más movilidad internacional, más

circulación de mercancías, todo ello en una creciente aceleración de procesos (Rosa, 2013).

Pese a la potente crisis económica que afectó al mundo en el periodo 2008-2013, y cuyos efectos están todavía muy presentes no solo en el terreno económico, social y político (Du Gay & Morgan, 2013; Piketty, 2014; Alonso & Fernández Rodríguez, 2018; Robinson & Bristow, 2020), sino en el creciente desafío del cambio climático (Urry, 2008; Koch, 2013), en general el discurso del *management* no se ha alejado de las recetas anteriores: la crisis siempre podría ser superada mediante el recurso a más innovación o emprendimiento, aunque como novedad también se ha destacado la posibilidad de aprovechar las ventajas de la economía colaborativa (para no solamente capear la crisis reduciendo gastos sino, además, verla como una buena oportunidad de negocio) y apostar por una nueva economía verde que, pese a las buenas intenciones en algunos de los discursos, encuentra importantes limitaciones por la gran dependencia de las energías fósiles para el funcionamiento de la producción industrial y su logística de distribución (Koch, 2013).

En conclusión, el discurso del *management* ha evolucionado de modo notable, en reacción por lo general a situaciones en que la tasa de rentabilidad de los negocios sufre caídas generalizadas. Cuando el capitalismo de emprendedores heredado del siglo XIX no era capaz de abastecer los nuevos mercados de la industria pesada, nacieron los sistemas de producción en serie y se regularon los mercados. Cuando a finales de los años sesenta este modelo de organización entra en crisis, se lleva a cabo una nueva reorganización del sistema: los sistemas de producción en serie son demasiado rígidos para satisfacer unos mercados fragmentados. Se demanda entonces una producción flexible que exigirá una desregulación de los mercados (labor que acometerán los gobiernos neoliberales de la década de los ochenta) y la necesidad de fomentar una nueva cultura de empresa que estimule la audacia y el compromiso. Son cambios en la producción, en la organización, y sobre todo en el control del trabajo: desde una perspectiva crítica podría afirmarse que se ha pasado de un modelo de control inspirado en el panóptico como era el taylorista a uno de carácter normativo más sutil, basado en el autocontrol y el recurso a las emociones. En definitiva, la disciplina parece evolucionar a través de la sucesión de distintos paradigmas, en los que se expresan diferentes visiones acerca de la organización empresarial y su gestión, pero a los que unen más cosas que separan. Todos ellos ejercen de legitimadores de un cierto estado de las cosas, de una cierta forma de gestionar las organizaciones desde una perspectiva meramente instrumental que se va reorganizando en función de los cambios en el contexto.

Pandemia y discursos gerenciales

Los discursos del *management* han representado la esencia de las ideas dominantes en el terreno de la gestión, condensadas en una narrativa destinada a actuar eficazmente ante las transformaciones del capitalismo y de las condiciones de mercado, obligando a las empresas a adaptarse y, sobre todo, a que sus empleados y directivos reaccionen ante el cambio en las condiciones de la actividad empresarial. En las últimas tres décadas, y a pesar de las crisis económicas que, con mayor o menor virulencia, han ido sacudiendo la economía global, los discursos gerenciales han hecho hincapié en la necesidad de empresas en red globalizadas, liderazgos fuertes, culturas de empresa intensas, y empleados flexibles y motivados para alcanzar objetivos inigualables. Ello ha impulsado una creciente actividad, con una producción mundial creciente y cada vez más localizada en Asia, y una financiarización cada vez mayor.

Este crecimiento desbocado ejerce una presión sobre el medio ambiente con graves efectos sobre los recursos terrestres, profundizando en una tendencia al calentamiento global y a un deterioro paulatino del equilibrio ecológico (Urry, 2008; Koch, 2013). Sin embargo, en este año 2020 estamos asistiendo a una curiosa situación: debido a la irrupción de una pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, hemos asistido a un desconocido parón de la actividad económica que está teniendo severos efectos a corto plazo en la economía mundial, y que pone contra las cuerdas la narrativa construida a lo largo de estas décadas por parte de los discursos gerenciales. Las novedosas restricciones, que en términos tanto de movilidad como de actividad económica han aflorado debido a la pandemia, pueden suponer un desafío extraordinario no solo para nuestras sociedades y nuestra forma de afrontar los problemas en las mismas (García-Lastrilla, 2020), sino sobre todo para la forma en la que se ha concebido el *management* en estas últimas décadas. Este asunto merece, al menos, una mínima tentativa de exploración.

Desde la emergencia de la pandemia hasta el momento en que se redactan estas páginas (mayo-agosto del 2020), se ha podido observar el reto que esta pandemia supone para las ideas hegemónicas del *management* contemporáneo, aunque de forma un tanto ambivalente, con nuevos desafíos pero con la constatación de la acentuación de tendencias marcadas en algunos de los discursos más protecnológicos. Así, desde la propia expansión del virus, facilitada por las conexiones internacionales derivadas de la globalización de la economía y de las diferentes cadenas de valor extendidas a lo largo y ancho del planeta (y en la que los ejecutivos internacionales y turistas fueron agentes involuntarios del contagio), hasta los efectos de

la transmisión de los contagios en distintos aspectos de la estructura productiva y las organizaciones, el virus afecta de forma muy particular la visión y ejes simbólicos del *management* en torno a cuál es la forma ideal de afrontar la gestión en esta era neoliberal.

La pandemia ha representado, frente a los deseos del neoliberalismo de mantener al Estado lo más alejado posible de la actividad económica, un regreso de este como último salvavidas, al rescate no solamente de los desempleados sino de las propias empresas, siendo además el actor necesario para la toma de medidas excepcionales de salud pública. De esas medidas tenemos que destacar dos particularmente. La primera sería la opción, decretada por parte de algunos gobiernos, de apostar por el confinamiento como estrategia de aplanamiento del ritmo de los contagios: estos confinamientos, más o menos draconianos, y con mayor o menor intervención de las tecnologías de vigilancia, han representado no solamente una intervención inaudita sobre la vida de los ciudadanos (en las que la población, por razones de salud pública, es empujada a permanecer en sus hogares encerrados bajo riesgo de sanción), sino que han servido para dictar, en los períodos de desconfinamiento, estrategias de apertura de la economía en la que se ha jerarquizado, de forma peculiar, el interés general de los negocios. De repente, la apertura de los negocios al público ha quedado, en algunos casos, reducida a la de ciertas actividades esenciales (distribución alimentaria, farmacias), lo que ha supuesto tensiones extraordinarias y una crisis sin precedentes en el sector servicios, muy ligada a la incapacidad y miedo de visitar las tiendas y al desplome del turismo por las fuertes restricciones a la movilidad tanto nacional como internacional (restauración, hostelería, ocio y cultura, en particular). Los niveles de consumo se han reducido, al igual que la actividad económica en general, conduciendo a una recesión económica sin precedentes durante el segundo trimestre del 2020, en una estrategia en la que, en general, se ha puesto el énfasis en la salud ("la protección de los vulnerables") frente a la economía.

La segunda medida clave ha sido la de la reestructuración, aunque sea de forma temporal, de la actividad laboral en sí y de sus efectos sobre la competitividad de unas empresas u otras. Así, frente al dilema al que se han enfrentado los trabajadores de servicios y de las industrias que requieren actividad manual (riesgo vs. despido), los empleados de los sectores del conocimiento han visto cómo su labor cotidiana pasaba a desarrollarse, en muchos casos, a través del teletrabajo. Aunque desde los discursos gerenciales sí se había apuntado en diversas ocasiones a la importancia que el teletrabajo iba a desempeñar en el futuro, lo cierto es que la exposición a este con tal crisis ha sido mucho

más intensa y ha generado una rápida adaptación a un contexto en el que no se puede acudir a la oficina de forma presencial. Ello ha supuesto importantes desafíos de conciliación laboral y familiar, con una importante sobrecarga para los empleados con obligaciones familiares que se han enfrentado al cierre de las escuelas, en muchos casos, y a un mayor control por parte de la gerencia vía telemática. Al mismo tiempo, este nuevo escenario de distanciamiento físico ha tenido efectos importantes en ciertos rituales propios de la cultura de empresa, al eliminarse la posibilidad de experiencias colectivas, emociones compartidas en el espacio de trabajo y otras estrategias favorecedoras de la integración en equipos de trabajo. Si esta situación se extiende en el tiempo, es indudable que va a obligar a reconstruir las bases de la integración cultural en las organizaciones.

Asimismo, la movilidad extrema, concebida como seña de identidad del capitalismo globalizado y fluido (Friedman, 2005) ha quedado repentinamente paralizada: los aeropuertos, con los aviones aparcados; las vibrantes calles de los distritos comerciales y financieros, vacías; los restaurantes, cerrados; los parques tecnológicos, sin empleados. Los Estados no han dudado en recurrir a medidas insólitas en la era de la globalización, como es la de los cierres de fronteras y la exclusión de los no nacionales, tras años de propaganda de un mundo sin fronteras y de una ciudadanía global. Este repentino cese de la aceleración del movimiento indudablemente va a suscitar importantes reflexiones en torno a nuestros estilos de vida y a la forma de organización del trabajo en el mundo, tanto en términos de movilidad de la fuerza laboral como, incluso, en términos de cadenas globales de producción, que han quedado interrumpidas transitoriamente ante brotes locales de la enfermedad y que han mostrado la vulnerabilidad de ciertas economías en lo referido a su capacidad de producción industrial, especialmente aquellas que han apostado por su externalización en el marco de la globalización, o que han basado la fuente de su riqueza en precisamente el turismo y la más o menos libre movilidad internacional.

Por otra parte, y pese a estos acontecimientos, algunas de las tendencias que nos ha marcado el discurso del *management* a lo largo de las últimas décadas han continuado su profundización, con lo que la pandemia no solamente va a suponer desafíos, sino también grandes oportunidades para incrementar el compromiso en el trabajo. La pandemia ha supuesto la consolidación definitiva de la economía de plataformas y su logística de reparto a domicilio, que parece pronosticar la hegemonía total en el comercio de empresas como Amazon y similares en el futuro próximo. La "muerte de la distancia" (Cairncross, 1997) se hace efectiva al no solamente obtener el producto deseado

en nuestro domicilio, sino por eliminar nuestro riesgo de contacto, lo que aumenta la introversión de los individuos y su adicción al consumo electrónico, ante la ausencia de opciones en un mundo con ocio restringido.

El escenario del trabajo futuro, vinculado al éxito de las plataformas y a la extensión del teletrabajo, parece pronosticar la consolidación de un modelo basado en la explotación o sustitución de los trabajadores menos cualificados del sector servicios mediante algoritmos impersonales o nuevas inteligencias artificiales y robóticas, y que, en el caso de los empleados cualificados ("del conocimiento"), acentuará el desbordamiento de las fronteras entre el trabajo y el ocio, atándolos de forma más intensa al trabajo, sin vías de escape: eternas reuniones por Zoom, empleados siempre disponibles (iseguro que están en casa!), horarios eternos. La colonización de la vida personal por el *management* se seguirá probablemente reforzando de forma intensa, y el alejamiento físico impuesto por la pandemia es posible que debilite los lazos de solidaridad entre los trabajadores de las compañías y sus estrategias de lucha sindical. Tampoco debemos obviar una posible profundización de la "sociedad vigilante" (Lyon, 2007) en la que el capitalismo, influido por el modelo chino, pero también por tendencias ya presentes desde principios de siglo y vinculadas a la lucha contra el terrorismo global, despegue de forma más abusiva nuevas tecnologías de vigilancia de la población, con el fin de garantizar el orden neoliberal.

Asimismo, pese al frenazo en la globalización, es posible que algunas tendencias macro no cambien de forma sustancial, al menos a corto plazo. La necesidad de proveerse de equipos de protección individuales fabricados habitualmente de plástico y otros productos no reciclables, el recurso al transporte privado frente al temor al contagio en los públicos o la necesidad de utilizar materiales desechables por criterios higiénicos son una muestra de la continua dependencia final del plástico y el petróleo. Además, pese a la reducción del movimiento y tráfico y la percepción de un aire más limpio en las grandes aglomeraciones urbanas, lo cierto es que es probable que esta crisis sanitaria no necesariamente consolide, a medio plazo, un nuevo modelo de energías limpias por la necesidad de reactivar la economía de la forma que sea. Es posible que la necesaria reestructuración hacia una economía verde vuelva, de nuevo, a posponerse fatalmente.

Pese a las oportunidades de cambio que este nuevo escenario pueda presentar, en una u otra dirección, no es tan sencillo modificar de un día para otro el modelo económico existente, que descansa en unas enormes desigualdades laborales y mundiales y en las que los empleos poco cualificados siguen conformando la base de

la pirámide laboral. Por ello, parece inviable a corto plazo que la dinámica de precarización cese de golpe, o que una búsqueda de mayor igualdad se sitúe en las agendas gubernamentales como una prioridad ineludible, a pesar de que, como hemos podido observar, la pandemia se ha cebado de forma especialmente cruel con los vulnerables no solo de los países más pobres, sino también de algunos ricos en los que el neoliberalismo ha tenido especial influencia, especialmente en el terreno sanitario con la hegemonía de modelos mixtos en los que el sector público y, particularmente, la sanidad pública han sufrido recortes de forma sistemática en las últimas décadas. Finalmente, un deseo muy humano de volver a lo que se consideraría "normalidad" prepandemia entre la población puede actuar como freno de posibles ambiciones reformistas del sistema neoliberal actual y, desde luego, en la aparición de discursos gerenciales diferentes.

En todo caso, todos los riesgos y problemáticas anteriormente, aunque muy difíciles de prever, no han sido pronosticadas o tenidas en consideración de forma suficientemente seria por el discurso del *management* contemporáneo, lo que ha dejado a las empresas de hoy ante un escenario ciertamente inédito y lleno de desafíos. Aunque apenas han transcurrido unos meses desde el inicio de la pandemia, ya son muchas las voces que nos alertan de que esta crisis sanitaria va a derivar en una crisis económica muy significativa, que va a obligar a replantear muchas cosas en nuestra forma de vida, incluyendo la naturaleza de los trabajos y los objetivos que conseguir por las empresas, por no hablar de la necesidad de adoptar otras formas de gestión en un contexto, al menos a corto plazo, de distanciamiento físico obligado. El shock derivado de la COVID-19 ha erosionado, en parte, la narrativa más reciente del gerencialismo, lo que nos hace suponer que nuevas ideas emergirán en los próximos años para afrontar estos problemas, y que se rediseñarán así los contenidos del futuro discurso del *management*. Al mismo tiempo, es factible que nada cambie al final, o que nos dirijamos a un modelo híbrido que combine desregulación y vigilancia al mismo tiempo.

Conclusión: por un análisis crítico de los discursos gerenciales

El discurso gerencial o del *management*, como se ha tratado de exponer en este trabajo, es un tema de estudio muy relevante para los estudios organizacionales. En el texto presentado aquí, se ha intentado recoger buena parte de las voces que se han centrado en analizar el impacto de estos discursos en el mundo contemporáneo de las organizaciones, desde una perspectiva fundamentalmente crítica. Existen, evidentemente, muchas formas

de entender la crítica aquí: como un cuestionamiento del orden de las cosas, del orden productivo y productivista, de las jerarquías en las empresas y la sociedad, de la forma de vida, etc., que parten de miradas diferenciadas pero coincidentes en su denuncia del positivismo, el funcionalismo y la retórica proempresarial.

En el texto, hemos recurrido de forma especial no solamente a figuras de la sociología de las organizaciones como Paul du Gay (2012 y 2019) o textos canónicos como el de Boltanski y Chiapello (2002), sino que también se han hecho múltiples referencias a las escuelas críticas presentes en las escuelas de negocios británicas, donde el análisis organizacional fuertemente hibridado con paradigmas teóricos cercanos a la sociología crítica y sobre todo a ciertas corrientes filosóficas se ha consolidado de forma muy significativa. Los *Critical Management Studies* o CMS son un excelente ejemplo, tal y como se ha señalado en otro lugar (Fernández Rodríguez, 2007b). Es evidente que uno es consciente de que, en los estudios organizacionales, existe un debate intenso en torno a la relevancia del posmodernismo en la crítica organizacional, central en los CMS, como opuesto a otras corrientes de carácter más marxista o institucionalista; sin embargo, los fundadores de los CMS han defendido una heterodoxia en sus propuestas, que no solamente ha servido para integrar fuentes tan distintas como Michel Foucault y Theodor W. Adorno, sino que ha conducido incluso a la colaboración de estos autores (el caso de Alvesson, Willmott, etc.) con otras figuras situadas en campos del estudio organizacional distintos.

Así las cosas, los estudios organizacionales no dejan de ser un concepto muy amplio al que pueden adscribirse muchos estudios organizativos, y los propios CMS no dejan de ser parte de esto. En los análisis de los discursos del *management*, en todo caso, las adscripciones a diferentes escuelas teóricas no han supuesto significativas diferencias en su descripción y análisis del imaginario empresarial con otras escuelas de carácter crítico.

En todo caso, y con independencia de cómo queramos etiquetar su aproximación, hay una coincidencia entre los analistas críticos de que, a lo largo de la historia, este discurso ha encapsulado las principales ideas de los gestores, no solamente en relación con cómo debe organizarse el trabajo, sino en torno a qué valores deben abrazar tanto gerentes como empleados. Realiza un papel fundamental en la adhesión y motivación de los individuos hacia las empresas y traslada modelos de comportamiento considerados por empleadores y gestores como los más eficaces ante los cambios que deben enfrentar empresas y organizaciones conforme avanza la tecnología, las técnicas

de producción y las características de los mercados y consumidores.

Pese a los cambios en sus contenidos a lo largo del tiempo, estos discursos han mantenido una estructura similar, presentando cómo, gracias a una idea fuerte generalmente aportada por un experto o gurú y difundida a través de las escuelas de negocios y las empresas de consultoría, un empleado y una empresa pueden aumentar de forma significativa su productividad y eficacia, conduciendo al éxito empresarial. La competición entre diversas ideas y recetas de acción tiene lugar dentro de un campo de discusión cuyos marcos son muy concretos (se discute exclusivamente sobre cómo mejorar el rendimiento empresarial en el capitalismo) y, pese a la supuesta pluralidad de fórmulas, lo que observamos es la presencia de un discurso bastante repetitivo que, con una base empírica a veces más que discutible, pretende convencer a sus receptores de las bondades de comprometernos con las guías de comportamiento organizacional establecidas por los gerentes.

Junto a la seducción, encontraríamos además el control, que ha ido evolucionando desde estructuras jerárquicas y autoritarias bien visibles a culturas de empresa que depositan en el propio individuo la responsabilidad de su régimen disciplinario. Se trata, así, de una evolución hacia nuevas formas de control más insidiosas y sutiles que esclarecerían aquella transición anunciada por Deleuze (1999) de la sociedad disciplinaria a las sociedades de control.

Por tanto, los discursos del *management* tienen una naturaleza compleja: son de forma indudable el grado cero de la ideología empresarial, asumen una labor propagandística de la visión de los gerentes sobre cómo debe responderse a los desafíos cotidianos del trabajo organizado: pero también nos aporta claves muy importantes sobre la legitimación de las prácticas de trabajo a lo largo de la historia, las ideas dominantes en cada época, y las características retóricas de un discurso que, no olvidemos, tiene como componente central no ya la transmisión de conocimientos y valores, sino directamente la seducción para incitar al empleado y al directivo a elegir voluntariamente darlo todo por la organización.

Estos discursos recogen, como se ha señalado en otro lugar (Fernández Rodríguez, 2007a), todas las mitologías del *management* y, sin duda alguna, los rasgos básicos del espíritu de su tiempo. Por tanto, es imprescindible para el estudioso de las organizaciones seguir prestando atención a un análisis de dicho discurso, actualizándolo y contribuyendo a comprenderlo mejor, de forma que futuros programas de orientación crítica en el terreno de los estudios organizacionales —como los que proponen Grey

(2007), Contu (2009) o Parker (2018)– lo incorporen como uno de los temas fundamentales por tratar cuando hablamos de gestión y administración. En la educación actual en gestión y administración de empresas, la mayoría de las instituciones rara vez presentan programas de estudio en los que se reflexiones, críticamente, sobre la fuerte carga ideológica presente en el *management* (Fernández Rodríguez, 2017).

En este artículo, se ha tratado de incluir una reflexión tentativa en torno a los efectos que la pandemia ha podido tener en el discurso del *management*. El impacto que esta situación pueda tener en la forma en que concebimos el papel de la gestión, el empleo y la organización de nuestras empresas y sociedades es imposible de predecir, pero lo cierto es que el escenario de incertidumbre sí nos permite lanzar esta discusión. La conclusión que se ha presentado en estas páginas es que el discurso gerencial se enfrenta a un evento de consecuencias ciertamente ambivalentes, en la que, por una parte, el orden acelerado neoliberal de la globalización se detiene y sufre importantes disrupciones y, por otra, ciertas tendencias presentes en el ciclo neoliberal parecen consolidarse de forma definitiva, como el teletrabajo y la economía electrónica. Lo cierto es que el esfuerzo de colonización de las subjetividades por parte de las ideologías del *management* no parece que vaya a cesar, aunque deberá adaptarse a un escenario cambiante en los próximos años conforme evolucione la crisis del coronavirus.

Es también relevante plantearnos, en este ejercicio de reflexión, el posible escenario futuro tras la propia pandemia. El discurso del *management* de los últimos años ha sido una suerte de versión profana y celebratoria del neoliberalismo globalizador. Pero ¿cuál será su futuro y qué orientación y contenidos tendrá? ¿Una acentuación de los elementos más populistas de ese neoliberalismo, aunque con limitaciones a la globalización, en la estela de los nuevos populismos de derechas que han alcanzado éxitos electorales resonantes en el último lustro? ¿Una reconversión, tras los efectos de la pandemia, hacia un modelo inspirado en el vigente en China, de neoliberalismo con fuerte intervención estatal y técnicas panópticas de control? ¿O, en otra dirección, un giro hacia la consolidación de un *management* realmente orientado a un vuelco de la economía hacia lo verde, como respuesta a desafíos como el cambio climático o la sostenibilidad social? El futuro está ahora mismo abierto, y es necesario que los investigadores, desde aproximaciones críticas, sean capaces de descifrarlo e interpretarlo, pues en los contenidos de esos discursos podemos ver cuáles van a ser las propuestas del mañana en el espacio de la empresa. Y en esas propuestas se van a definir, con toda seguridad, los espacios de libertad del trabajador del futuro.

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Abend, G. (2014). *The Moral background: An inquiry into the history of business ethics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Abrahamsson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>
- Alonso, L. E. (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*. Barcelona: Anthropos.
- Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (Eds.) (2012). *La financiarización de las relaciones salariales: una perspectiva internacional*. Madrid: FUHEM/La Catarata.
- Alonso L. E., Fernández Rodríguez, C. J. (2013). *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2018). *Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149. <https://doi.org/10.1177/0018726700539002>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba.
- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004). Language and Organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29(4), 571-77. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497609>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bröckling, U. (2016). *The entrepreneurial self: Fabricating a new type of subject*. London: Sage.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carroll, B., Ingle, C., & Inkson, K. (2017). Boardthink: Exploring the discourses and mind-sets of directors. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 606-620. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.36>
- Carvajal-Baeza, R. (Comp.) (2013). *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad*. Cali: Universidad del Valle.
- Chandler, A. J. (1988). *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Chiapello, E., & Fairclough, N. (2002). Understanding the new management ideology: A transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, 13(2), 185-208. <https://doi.org/10.1177/0957926502013002406>
- Clark, T., & Salaman, G. (1998). Telling tales: Management gurus and the construction of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 35(2), 137-161. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>
- Collins, D. (2000). *Management fads and buzzwords*. Londres: Routledge.

- Contu, A. (2009). Critical management education. En M., Alvesson, T., Bridgman & H. Willmott (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies* (pp. 536-550). Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0027>
- Costas, J. (2012). "We are all friends here" – Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377-395. <https://doi.org/10.1177/1056492612439104>
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Ideological control in nonideological organizations*. New York: Praeger.
- Deleuze, G. (1999). Post-scriptum sobre las sociedades de control. *Conversaciones* (pp. 277-286). Valencia: Pre-Textos.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Du Gay, P. (2012). *En elogio de la burocracia*. Madrid: Siglo XXI.
- Du Gay, P. (2019). *Consumo e identidad en el trabajo*. Madrid: CIS.
- Du Gay, P., & Morgan, G. (Eds.). (2013). *New spirits of capitalism?: Crises, justifications, and dynamics*. Oxford: Oxford University Press.
- Fayol, H. (1950). *Administration industrielle et générale: prévoyance organisation-commandement coordination-controle*. París: Dunod.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007a). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: cis.
- Fernández Rodríguez, C. J. (Ed.) (2007b). *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista Internacional de Sociología*, 66(49), 195-218. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i49.88>
- Fernández Rodríguez, C. J. (2011). El gato que caza nuestros ratones: China como colección de mitologías. *Papeles de Relaciones Económicas y Cambio Global*, 115, 79-88. <https://rebelion.org/docs/139878.pdf>
- Fernández Rodríguez, C. J. (2013). The learning environment and the politics of globalization – consultants and business schools between destandardization and rhetoric. En M. Martínez Lucio (Ed.), *International human resource management: an employment relations perspective* (pp. 181-200). Londres: Sage.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2017). Estudios críticos de la gestión: estudios culturales de los conflictos en el mundo del trabajo. *Política y Sociedad*, 54(1), 23-44. <https://doi.org/10.5209/POSO.52063>
- Fernández Rodríguez, C. J., & Medina-Vicent, M. (2017). Los nuevos discursos del management: difusión, impactos y resistencias. *Recerca: Revista de Pensamiento y Análisis*, 20, 7-14. <https://doi.org/10.6035/recerca.2017.20.1>
- Friedman, Th. L. (2005). *The world is flat*. Nueva York: Farrar, Strauss & Giroux.
- Gantman, E. (2005). *Capitalism, social privilege and managerial ideologies*. Aldershot: Ashgate.
- García-Lastra, M. (2020). Crisis, pandemia y fragilidades: reflexiones desde un «balcón sociológico». *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 13(2), 140-144. <https://doi.org/10.7203/RASE.13.2.17122>
- García Ruiz, J. L. (2003). *Grandes creadores en la historia del management*. Barcelona: Ariel.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Grant, D., Iedema, R., & Oswick, C. (2009). Discourse and critical management studies. En M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies* (pp. 213-231). Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0010>
- Grey, C. (2007). Possibilities for critical management education and studies. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 463-471. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.08.006>
- Habermas, J. (1999). *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.
- Hall, S. (2011). The neo-liberal revolution. *Cultural Studies*, 25(6), 705-728. <https://doi.org/10.1080/09502386.2011.619886>
- Hammer, M., & Champy, J. (1997). *Reingeniería de la empresa. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está equivocado!* Barcelona: Parramón.
- Handy, C. (1996). *La edad de la paradoja: dar sentido al futuro*. Barcelona: Apóstrofe.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Akal.
- Hochschild, A. R. (2011). *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*. Madrid: Katz.
- Huczynski, A. (1993). *Management gurus: what makes them and how to become one*. Londres: Routledge.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Kennedy, C. (1994). *Los gurus del management: ideas de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial*. Barcelona: Actualidad Económica.
- Kieser, A. (2002). Managers or marionettes: Using fashion theories to explain the success of consultancies. En M. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management Consulting* (pp. 167-183). Oxford: Oxford University.
- Kipping, M., & Engwall, L. (Eds.) (2002). *Management Consulting: Reference and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Knights, D., & McCabe, D. (2003). *Organization and innovation. Guru schemes and american dreams*. Maidenhead: Open University Press.
- Koch, M. (2013). *Capitalism and Climate Change*. Londres: Palgrave.
- Lash, S., & Urry, J. (1987). *The end of organized capitalism*. Oxford: Polity Press.
- Laval, C., & Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Locke R. R., & Spender, J. C. (2011). *Confronting Managerialism: How the Business Elite and their Schools Threw our Lives out of Balance*. Londres: Zed Books.
- Lyon, D. (2007). *Surveillance studies: An overview*. Cambridge: Polity.
- McGregor, D. (1977). *El aspecto humano de las empresas*. Ciudad de México: Diana.
- McNally, D., & Speak, K. D. (2002). *Be your own brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Medina-Vicent, M. (2020). *Mujeres y discursos gerenciales: hacia la auto-gestión feminista*. Granada: Comares.
- Micklethwaith, J., & Wooldridge, A. (1998). *La hora de los gurús: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*. Madrid: Alianza.
- Nuno-Matos, J. (2015). Laughter, fado, and dance: employability and emotional management in Randstad Portugal's Facebook page. *Revista Española de Sociología*, 23, 57-72.
- Parker, M. (2002). *Against management*. Cambridge: Polity.
- Parker, M. (2018). *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*. Londres: Pluto Press.
- Pascale, R., & Athos, A. (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona: Grijalbo.
- Peters, T. (1993). *Reinventando la excelencia: el management liberador*. Barcelona: Ediciones B.
- Peters, T., & Waterman, R. (1991). *En busca de la excelencia: lecciones mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio.

- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo xxi*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Robinson, S., & Bristow, A. (2020). Riding populist storms: Brexit, Trumpism and beyond. *Organization*, 27(3), 359-369. <https://doi.org/10.1177/1350508420910576>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572/42397>
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. New York: Columbia University Press.
- Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Schultz, M., Hatch, M., & Larsen, M. (Eds.) (2000). *The expressive organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397-428. <http://doi.org/10.2307/2393857>
- Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2015) *Management as consultancy: Neo-bureaucracy and the consultant manager*. Cambridge: Cambridge University.
- Taylor, F. W. (1953). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Urry, J. (2008). Climate Change, Travel and Complex Futures. *The British Journal of Sociology*, 59(2), 261-279. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2008.00193.x>
- Urwick, L., & Brech, E. F. L. (1970). *La historia del management*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimization strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33, 985-993. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422019>
- Ver Djelic, M.-L. (1998). *Exporting the American model: The postwar transformation of European business*. Oxford: Oxford University Press.
- Wren, D. (1979). *The evolution of management thought*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Wedlin, L. (2006). *Ranking Business Schools: Forming Fields, Identities and Boundaries in Management Education*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.