

El imaginario *managerial*: El discurso de la fluidez en la sociedad económica

The Managerial Imaginary: The Discourse of Fluidity in the Economical Society

Luis E. ALONSO y Carlos J. FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Universidad Autónoma de Madrid
luis.alonso@uam.es
carlos.fernandez@uam.es

Recibido: 17.04.05

Aprobado: 03.05.06

RESUMEN

Este artículo intenta describir el denominado imaginario *managerial*, esto es, el conjunto de imágenes y representaciones míticas presentes en el discurso empresarial sobre las organizaciones. Estos elementos condensan distintas imágenes de la empresa y el trabajo, atribuyendo un sentido a la tarea misma de gestionar. Desde una perspectiva crítica, en este trabajo nos centraremos en los libros de gestión empresarial o literatura del *management*. En esta literatura no sólo se recogen de una manera nítida los ejes que articulan el imaginario social de los directivos de las empresas; además, examina su transformación histórica, en una transición desde un capitalismo sólido que enfatiza las jerarquías a otro líquido, basado en la fluidez y las redes.

PALABRAS CLAVE: Imaginario *managerial*, gestión empresarial, capitalismo, fluidez, representaciones, redes

ABSTRACT

This article attempts to describe the so-called managerial imaginary, that is, the set of images and mythical representations present in the managerial discourse on organizations. These elements condense several images about labour and companies, conferring a sense to the managing tasks. In this paper we will focus on the business books or management literature, from a critical approach. This literature does not just clearly highlight the axis that articulate the managers' social imaginary. It also examines its historical transformation, in a transition from a solid capitalism which emphasizes hierarchies, to a liquid one based on fluidity and networks.

KEY WORDS: Managerial imaginary, management, capitalism, fluidity, representations, networks

SUMARIO

Introducción. 1. El capitalismo sólido: la fascinación por las grandes pirámides estables. 2. La transición al futuro: *Shocks*, olas y macrotendencias. 3. El capitalismo líquido: empresa fluida y trabajo (débil) en red. Conclusión.

«Es, por tanto, en la forma como aprehendo lo dado como propongo como real lo que no está dado»
Jean-Paul Sartre, *L'imaginaire*.

«Al especializarlo, la civilización lo ha hecho hermético y satisfecho dentro de su limitación; pero esta misma sensación íntima de dominio y valía le llevará a querer predominar fuera de su especialidad»
José Ortega y Gasset, *La rebelión de las masas*.

«¿No sabes que la neolengua es el único idioma del mundo cuyo vocabulario disminuye cada día?»
George Orwell, 1984.

INTRODUCCIÓN

La dimensión imaginaria, ya sea en su vertiente antropológica —como conjunto de imágenes y representaciones míticas de una sociedad—, ya sea en su vertiente psicoanalítica —como lugar en el que se proyectan los escenarios narcicistas del yo—, sin olvidar su dimensión directamente política —en el sentido de producción y reproducción permanente de las figuras de poder institucional que son incorporadas por los individuos—, es fundamental para entender la evolución del pensamiento administrativo y para comprender lo que es la idea misma de gestionar los intercambios económicos organizados¹. El imaginario *managerial* articula, así, un conjunto complejo de elementos simbólicos que condensan distintas imágenes de la organización y atribuyen sentido a la tarea misma de gestionar. Estos elementos simbólicos están presentes en todas las facetas y momentos de la organización y configuran su cultura representada. En este trabajo nos centraremos en una de las manifestaciones más particulares de esa

cultura del *management*: su literatura, en la que se recogen de una manera nítida los ejes que articulan el imaginario social de los *managers*.

Esta particular literatura organizacional que es la literatura *managerial* es definida por Boltanski y Chiappello (2002) como un género destinado a los cuadros de las empresas (los directivos y mandos intermedios, pero también a ciertos niveles administrativos), cuyo principal objetivo consiste en informarles de las últimas innovaciones discursivas en materia de gestión de empresas y de dirección de personal. Estos libros establecen, de este modo, las pautas modélicas de una buena gestión de la actividad empresarial, incidiendo en la mejora (casi automática) de los beneficios y la rentabilidad. Proponen análisis orientados a la mejora del conocimiento que el gestor tiene de las tareas a las que debe enfrentarse cotidianamente; al mismo tiempo, su perspectiva es generalista, más cercana a unos principios de acción (una filosofía de la tarea, si se quiere denominar así) que a acciones concretas (dado que cada compañía tendrá una problemática particular). La literatura gerencial es una especie de *vulgata* ejemplarizante de las ideas dominantes en el pensamiento económico de la época adaptadas a la actuación práctica de un hipotético directivo medio de una organización empresarial imaginada². Así, recoge, ejemplariza y difunde, de un modo relativamente ligero, el conocimiento existente en una determinada coyuntura temporal sobre la gestión. Esto es, aporta un cuerpo de conocimiento sobre la actividad organizacional de la época, sus funciones, finalidad y alcance; pero a la vez, y de manera indisoluble, en sus discursos aparecen una larga serie de narrativas cargadas de prescripciones e imágenes retóricas, que reflejan y refuerzan las significaciones presentes en el imaginario histórico-social de la vida económica.

Estas obras se caracterizan por la adopción, de forma sistemática, del punto de vista del

¹ Para una revisión del concepto de lo imaginario como categoría antropológica véase Durand (2005). Desde el punto de vista psicoanalítico aplicado al análisis cultural, destacaremos el trabajo de Jameson (1995). Finalmente, como referencia clásica para el análisis político de la función instituyente radical de lo imaginario, el clásico Castoriadis (por ejemplo, 1998), matizado y desarrollado por Poirier (2004). Dos versiones sociológicas del debate sobre el imaginario en las diferentes escuelas contemporáneas se encuentran en Sánchez Capdequí (1999) y Beriain (2005).

² Así, se ha dirigido, desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, a los directivos de las corporaciones con el objeto de proporcionarles una doctrina administrativa acorde a una gestión del negocio separada de la propiedad del mismo. Ello permitió la profesionalización de los cuadros de mando de las empresas a través de la enseñanza de las técnicas que estos requerían para su trabajo. Revisiones diferentes de la génesis, desarrollo y crisis del pensamiento *managerial* se encuentran en Boltanski y Chiappello (2002), Micklethwait y Woolridge (1998), y Le Goff (2000).

directivo (objetivándolo y naturalizándolo), y su compromiso con los valores de la máxima rentabilidad mercantil como manifestación de una racionalidad pura. No es extraño, por ello, que el contenido teórico y la expresión retórica del discurso que aparece en estos trabajos hayan sufrido, a lo largo de su ya considerable recorrido, una serie de cambios y adaptaciones: el entorno socioeconómico y político y la evolución histórica del mismo han ejercido una influencia mayor sobre los elementos que articulan la pseudofilosofía *managerial* que un posible desarrollo lógico e interno de los saberes objetivos sobre la organización. Por ello, hemos conocido la sucesión de una serie de «modas de gestión»³ como expresión de la evolución de las *convenciones sociales*⁴ que soportan las retóricas técnicas y semitécnicas del género. Esta evolución se ha caracterizado por *dos transiciones clave* que marcan un cambio radical en los discursos enunciados. La primera está representada por la aparición de la empresa moderna en el sentido propuesto por Chandler (1988), que supone la adopción de la producción en masa fordista, la burocratización de las grandes corporaciones y los mercados oligopolísticos. La segunda representa la tendencia formalmente inversa hacia la desregulación. Precisamente los efectos no perversos de la excesiva burocratización, la crisis del sistema keynesiano y la creciente incertidumbre en los mercados fueron transformando la literatura tradicional de la confianza empresarial, que se tornó pronto en un alegato por un sistema socioeconómico y político que favoreciese la optimización de las inversiones de capital, a partir de una flexibilidad y libertad máxima de las acciones empresariales. Esta reconstrucción se realizó a partir de la recuperación de cierta filosofía popular del *laissez-faire*, la desregulación de los mercados (no sólo de capitales, sino también y fundamentalmente laborales), y un discurso del compromiso universal con la empresa, desplegado en todos los ámbitos concretos y abstractos. De este modo, durante los últimos cuarenta años este tipo de literatura ha reflejado las transformaciones del sistema productivo, escenificando, ejemplari-

zando y prescribiendo la transición de un modelo de producción en serie realizado en un ámbito normativo de seguridad, a uno de producción flexible incrustado en todas las convenciones posibles de individualización, incertidumbre y riesgo. Todo ello se concreta en una profunda transformación de los imaginarios sociales del directivo, que en los últimos años ha pasado de desarrollar su actividad en un capitalismo sólido a un escenario de *navegaciones, shocks y olas*, que a su vez ha desembocado en un nuevo sistema caracterizado por la fluidez. A describir estos imaginarios histórico-sociales consagraremos las próximas páginas.

1. EL CAPITALISMO SÓLIDO: LA FASCINACIÓN POR LAS GRANDES PIRÁMIDES ESTABLES

El capitalismo sólido comenzó su singladura en el período de entreguerras del pasado siglo veinte, con la aparición de la producción en serie y la cada vez mayor intervención del Estado en la esfera económica. En los textos representativos del discurso de esta época se apreciaba la configuración de un imaginario caracterizado por hacer básicas y manifiestas las referencias a la cuestión del control, que en buena medida reflejan el espíritu central del taylorismo, pensamiento fundante y subyacente en el sistema gestión *formal* del trabajo y en la abierta apelación a la ciencia como legitimación formal de la organización de la producción y la administración de todo el período.

Durante toda esta época se apreciaba claramente el trasfondo temático de la gestión del conflicto en la organización. El keynesianismo había integrado a las clases obreras en un capitalismo regulado: la literatura gerencial prescribía una cultura de negociación entre patronos y sindicatos, permaneciendo el conflicto social en un nivel latente, como señalaban por esas fechas las clásicas aportaciones de Dahrendorf (1974). Se hacía referencia permanente, por tanto, a la naturaleza funcional del conflicto social y a la conducción de las fuerzas sociales dentro de la

³ Existe una importante literatura en torno al fenómeno de las modas de gestión. Destacaremos los clásicos trabajos de Abrahamsson (1991 y 1996), Huczynski (1993), Clark y Salaman (1996 y 1998), Collins (2000), Jackson (2001) y Clark y Fincham (2002).

⁴ Entendemos aquí las *convenciones sociales* como los dispositivos cognitivos colectivos que producen una regularidad de comportamientos y valoración de las situaciones, dictaminando y prescribiendo actuaciones económicas consideradas no sólo como correctas sino, incluso, indispensables. La referencia clásica a este concepto se encuentra en Orlean (2004).

organización (Odiorne, 1963: 45). Desde el pensamiento *managerial* de ese tiempo, la idea que subyacía, la idea *connotada*, era que el conflicto social dentro de la empresa se puede resolver mediante una adecuada política de gestión: los problemas sociales se concebían, por tanto, como problemas de gestión. La política de relaciones laborales se tornaba fundamental y aparecía en esos textos con frecuencia (*Ibid.*, 1963). En su estructura narrativa *el modelo de argumentación*⁵ era simple: la postura legítima es la de la dirección de la empresa, racional y responsable, frente a la irracionalidad de los sindicatos, trazándose una línea de demarcación entre lo racional (bueno) y lo irracional (malo). La preocupación esencial era que se cuestionase la jerarquía y las competencias de la dirección en el trabajo: la empresa debía manifestarse así, firme pero, por ello, abierta al diálogo paternal con los sindicatos (un ejemplo es el texto de Alfred Sloan, 1979). El *atractor semántico*⁶ fundamental era así el de cooperación, que se presentaba como llave hacia la estabilidad —elemento esencial en el modelo de control de la gran corporación clásica—, y así evitar la crisis. Para disipar la incertidumbre, se recurría permanentemente al control, presentado como modo acordado y negociado cooperativa y colectivamente por los agentes sociales de la empresa.

La producción en serie, frente a la destrucción creadora del capitalismo decimonónico, trataba de minimizar los riesgos en (y de) los mercados a través de una compleja maraña de medidas, todas ellas en la línea de la planificación de la producción en el marco de regulación de mercados estables que pudieran absorber esa oferta sin problemas de sobreproducción para la empresa; y en esto se demostraba central la adopción de una política laboral que pretendía reducir la conflictividad laboral a través de métodos —o bien preautoritarios, o bien cooperativos— de institucionalización de las deman-

das sociales. Se abandonaba, de este modo, una filosofía de *laissez-faire*, en la que el riesgo individual era la clave rectora del comportamiento de los actores del sistema: ahora la retórica dominante era la de *la lealtad*, la confianza entre empleadores y empleados, el reconocimiento de la existencia de un conflicto social y la búsqueda de un acuerdo tácito entre las clases involucradas en el proceso productivo. Esta lealtad se fundamentaba en el imaginario social de los beneficios genéricos que, para *toda* la sociedad, traería la ciencia y la producción racional y socialmente organizada. Era un momento de fascinación por la técnica, por la gran ciencia, por la primera cibernética; la combinación entre burocracia creciente, culto al cálculo y la ciencia y deseo de control sobre la producción terminaría dando paso al ascenso al poder simbólico en todos los ámbitos de una *tecnocracia* (política, social y cognitiva) dirigente⁷.

La consolidación del taylorismo, y del *management* científico y formal en general, supuso, así, un cambio fundamental en la organización del trabajo: frente a los esfuerzos brutos reclamados en la era del capitalismo del pionero, en la era de *razón managerial* los aumentos de productividad se asociaban a una parcelación, jerarquización, planificación, y racionalización detallada del trabajo, y en esta razón formal la inclusión de las demandas colectivas laborales en el sistema de cálculo formal de la gestión era fundamental. Se transformaron así radicalmente los métodos de trabajo, y de las *disciplinas panópticas* se pasaron a prescribir criterios de objetividad y control, plasmados en la propia *matriz tecnológica*⁸. Con Taylor (1953, 1970) y Fayol (1950), las exhortaciones a la moralidad del trabajo propias de un capitalismo decimonónico de libre competencia fueron sustituidas por las exhortaciones a un *management* científico, en el que *lo racional* como significante se impone sobre el control de las emociones y

⁵ Entendemos los *modelos de argumentación* como los modos estereotipados para organizar el discurso para conseguir las tesis u opiniones, enunciadas expresa o tácitamente, que necesariamente no se derivan de lógicas formales o demostraciones causales (véase Grize, 1998).

⁶ Consideramos atractores semánticos a aquellas formas retóricas, *verbatimims* o fragmentos discursivos que vuelcan el sentido general de la enunciación hacia un efecto argumentativo determinado. Para ver las posibles aplicaciones de este concepto, véase Bernárdez (1995: 114-121)

⁷ Para profundizar en un diagnóstico de la época de la gestión racional, es imprescindible remitirse a un corpus de textos formado por obras de Touraine (1973), Piore y Sabel (1990), Lash y Urry (1993 y 1996), y Harvey (1998).

⁸ Sobre el concepto de *disciplina panóptica* y *sociedad disciplinaria*, la fuente de referencia fundamental es, evidentemente, Foucault (1979). Es ya también clásica la adaptación que hace Gaudemar (1981, 1982) de los esquemas explicativos de Foucault al modelo productivo. Como extensión de este planteamiento hasta el de *tecnologías del yo*, ver Foucault (1990).

capacidades del individuo; este trabajo será dirigido y controlado desde la dirección, quedando la labor de ejecución reducida a una realización pasiva de tareas derivadas de los dictámenes técnicos (Coriat, 1982: 44-46; Braverman, 1974). Pero también, a cambio, se institucionaliza un margen jurídico amplio para la negociación colectiva de las retribuciones formales y de las condiciones generales de trabajo. Se mostraba, de esta manera, lo imprescindible que era el normalizar y estabilizar la forma en que las tareas debían ser realizadas, controlando así no sólo el *output* de la producción, sino también asegurando el control del programador sobre el proceso de trabajo (Gorz, 1977). Se trata de evitar con ello las oscilaciones en los resultados, de cara a favorecer la estabilidad necesaria para un mercado de producción en serie en continua expansión. La aceptación de los métodos de la dirección científica cristalizaba —implícitamente— una visión cooperativa del trabajo en la organización a nivel micro, planteada en los mismos términos que el propio pacto keynesiano, principal articulador de las relaciones socioeconómicas de la época, había propiciado a nivel macro: esencialmente una actitud hacia el *trabajo como control* —control de los sistemas técnicos y los sistemas humanos de cooperación de todas clases— (Urwick y Brech, 1970).

Esta metáfora del control dominó en la literatura *managerial* de la época. El mercado está bajo control; los resultados de la producción lo están también, incluso el mismo proceso de trabajo —bajo el de la dirección— (Sloan, 1979). Las funciones de la dirección en el imaginario del capitalismo sólido estaban caracterizadas, sobre todo, por la objetividad: la aplicación racional de técnicas que permitan la maximización del beneficio. Desaparece de la razón común el problema político, para ser sustituido por las alternativas de gestión: los directivos toman decisiones estratégicas para la empresa, calculan riesgos, miden los rendimientos de los grupos (Drucker, 1963). Hasta el mundo de la política institucional se torna en expresión de una ciencia de la administración y la gestión. Existe, en definitiva, una cierta obsesión por el número, el dato objetivo, y el procedimiento administrativo. Se trata de medir, de ser científico, objetivo y racional en el desempeño de las tareas; no es extraño, por tanto, que la evaluación sea un elemento esencial en el simbolismo

organizacional. Los procesos de medición y supervisión son, en esta línea discursiva, absolutamente imprescindibles, dado que las evaluaciones y revisiones de los procesos permiten un control y un *feedback* que mejoran el proceso de producción y favorecen una planificación más adecuada (Brown, 1960; Odiorne, 1963; Brech *et al*, 1963). Se multiplican así los manuales de procedimientos, fichas de rendimiento, esquemas sobrecargados de información, planos y figuras: los organigramas u *organization charts* que aparecen en Likert (1961) son muestra paradigmática de todo ello. Otro ejemplo clásico de esta orientación es la pirámide de cuatro lados de Urwick (1956: 53), en la que se describe cómo se organiza el conocimiento en materias de gestión; cada prisma de esa pirámide representaría la preparación particular de cada tarea: el ajuste del individuo, la creación de los grupos, la correlación entre las tareas, y la dirección y motivación del grupo.

Lo grupal se constituyó, por tanto, como un tópico central de una época en la que la gran corporación se presentaba, en el imaginario social, como la organización más eficiente. La gran empresa (sólida, estable, centralizada) era la solución ideal e idealizada que se ofrecía a los problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie, pues reforzaba el control interno del mercado de sus propios productos y de sus fuentes inmediatas de recursos, permitiendo además organizar la evolución de dichos mercados. Era, pues, la época gloriosa del imaginario progresista de la gran corporación norteamericana, que se convertía en imagen dominante en todo el mundo (Piore y Sabel, 1990). En ese discurso, el incremento de la productividad se veía indisolublemente acompañado de la planificación económica y de una expansión de procedimientos y controles administrativos dentro de las grandes y pequeñas empresas. Las exigencias fundamentales a partir de las cuales se definirían las prácticas sociales serían la modernización, la racionalización y la programación. Las mecánicas del *management* pasaban a ser las protocolizadas en términos muy formales y normalizados del tipo: predecir, planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y comunicar (Urwick, 1956). La planificación a largo plazo se descubría como una actividad esencial, inherente a una empresa que pretendiera tener una continuidad, y para ello se utilizaba en muchas ocasiones un *modo argu-*

mentativo no demasiado diferente de las *estrategias, vocabularios y metáforas*⁹ militares tal como los que se despliegan en las obras de Ansoff (1985), Brown (1960) y muchos otros autores de ese tiempo. El objetivo era predecir bajo condiciones controladas (Brech *et al.*, 1963: 646 y ss.; Brown, 1960: 36), controlar el futuro, porque sin duda hay una asunción evidente en este discurso: el futuro puede (y debe) ser controlado con resultados económicos y sociales positivos para todos.

La figura del directivo de empresa en la literatura de esta época se representa como un esforzado ingeniero de la organización, alguien que dispone no tanto de un saber empírico o político como de un conocimiento objetivo de la situación. Los *managers* presentaban y justificaban sus acciones como meros derivados de un conocimiento de instrumentos conceptuales, por ello dirigir personas era esencialmente una técnica susceptible de ser aprendida, difundida y respetada (Odiorne, 1963), teniendo en los procedimientos matemáticos y estadísticos para evaluar y medir, como último nivel de legitimación (Likert, 1961). Se produjeron, en consecuencia, una inmensa cantidad de manuales especificando procedimientos muy detallados, con protocolos escritos para delimitar —y limitar— las tareas que debía realizar cada miembro de la organización (Brech *et al.*, 1963). El *hombre de la organización*, esa figura clásica que aparecía en el texto clásico de Whyte (1968), se convirtió tópicamente en el hombre medio de la gran corporación tomada como figura materna y cuya primera responsabilidad, según Peter Drucker (1963: 308), era hacia sus superiores, que se tomaban por la representación visible de la empresa de la que formaba parte. La organización de la empresa es por definición jerárquica, y se debe gestionar persiguiendo unos objetivos marcados por los expertos (*Ibid.*: 329). Control y adhesión suponían conceptos fundamentales (y análogos) en la acción cotidiana del directivo y el mando intermedio de la era del *management*

sólido. Así, por una parte, el sistema taylorista de producción implantaba un importante componente de control sobre el trabajo, que debía ser vigilado por una intrincada línea de supervisores y capataces; por otro lado, era imprescindible lograr la adhesión en cadena desde estos supervisores de primera línea hasta las bases productivas, lo que se trataba de conseguir con incentivos monetarios y «morales» (el *solid support*, o los valores que dan sentido al trabajo de los que tanto se hablaba en la doctrina de la época). El hecho de que primase la imagen de la cooperación y la estabilidad dentro de los diseños formales de la organización implicaba que desde el cuadro directivo hasta el operario más humilde debían estar integrados en la empresa mediante relaciones internas esencialmente formales y burocráticas, en el marco de una obligación común, estable y con posibilidades de promoción a largo plazo en un orden donde la antigüedad en el puesto era primordial.

Este sistema sólido empezó a entrar en crisis a finales de los años sesenta, si bien había existido desde hacía mucho tiempo una cierta preocupación latente por la falta de motivación que mostraban los trabajadores en la cadena de montaje (Mayo, 1959). Pero es justamente a mediados-finales de los años sesenta cuando, primero poco a poco, y luego de una manera torrencial, aparecieron obras y teorías marcadas por una inocultable preocupación acerca de la motivación del trabajador¹⁰ y que, a la vez, empezaba a crear un discurso de progresivo y explícito abandono de las formas autoritarias de mando. Las técnicas de *management* de la Escuela de las Neorrelaciones Humanas proponían un nuevo estilo de dirección, que según Bourdieu (1998:312) —incluyéndolo en el análisis integral de los estilos de vida de ese tiempo— representaban una manera «suave» de representar y ejercer la dominación. En uno de los más famosos diagnósticos de aquel tiempo se describía cómo, en los sistemas de dirección empresarial, una dominante pero declinante Teoría X

⁹ Utilizamos estos conceptos no en el sentido lingüístico o retórico, sino directamente cognitivo -en el sentido de sus resultados sobre la formación de nuestros pensamientos-. Las metáforas cartografían así nuestros dominios conceptuales, y son herramientas imprescindibles en la misma percepción y valoración de la realidad social (Lakoff y Johnson, 1986).

¹⁰ Los autores de la Escuela de las Neorrelaciones Humanas han escrito algunas de las obras más importantes de la literatura *managerial*. Trataron de introducir un cierto humanismo dentro de la organización, siempre desde perspectivas psicologistas. Sus principales representantes son Frederick Herzberg, que se centra fundamentalmente en la motivación de los trabajadores y cuya obra más conocida fue *The motivation to work* (Herzberg *et al.*, 1959), y Douglas McGregor (1960) con su famosa distinción entre Teorías X e Y. Otros autores importantes fueron Rensis Likert, Chris Argyris y Edgar H. Schein.

(«hard» management) asociada al taylorismo, daba paso progresivamente, —en un entorno turbulento, de alta conflictividad y con fuertes reivindicaciones de democracia industrial¹¹— a un nuevo modelo, la Teoría Y, donde el directivo como individuo iba siendo progresivamente sustituido por «el equipo», y los trabajadores podían aportar ideas y sugerencias. McGregor (1960), en su visión funcionalista de la empresa, reprochaba las conductas propias del método de dirección X, ajenas a la cooperación y la integración de valores y apostaba por mecanismos para generar un buen ambiente de trabajo, que facilitasen la motivación del trabajador y su participación. En este modo argumentativo el empleado debe ser comprendido como una persona, no como una herramienta (Odiorne, 1963: 84). Las técnicas basadas en criterios racionales empezaban a mostrar síntomas de crisis, al convertirse en fórmulas excesivamente mecanizadas. Era el final del discurso de control sobre el trabajo, que se zanjaba proponiendo la cesión de una parte perfectamente delimitada e institucionaliza del control instrumental —que no político— del proceso productivo a los empleados. Esto de ningún modo era una redefinición radical de los contenidos y objetivos del trabajo, sino un sistema de participación que prescribía una cooperación pautada entre las líneas jerárquicas, de tal forma que los objetivos organizativos se alcanzasen con la colaboración de todos los grupos de actores implicados. La implicación grupal en la gestión del mundo del trabajo parecía —bajo la forma omnipresente del discurso del equipo— ser la única salida ante la progresiva rigidez del desempeño empresarial, propiciada por la creciente burocratización y rutinización de las tareas; y en ese contexto, las formas de resistencia obrera ejemplarizaban una situación social en ebullición¹² que trataba de ser conjurada a base de participación, diálogo y negociación.

2. LA TRANSICIÓN AL FUTURO: *SHOCKS*, OLAS Y MACROTENDENCIAS

Desde finales de los años sesenta del pasado siglo veinte se abrió un dilatado período de dificultades que puso en cuestión el modelo de pacto social keynesiano y el sistema de *mass production* fordista. La productividad y la tasa de ganancia tendían a decrecer y los mercados sometidos a una competencia agónica se fragmentaban, de forma que la producción en serie clásica era incapaz de satisfacer adecuadamente su demanda. Además se produjeron una serie de crisis adicionales: las del petróleo de 1973 y 1979 o el declive del sistema económico-financiero diseñado en Bretton-Woods. En conjunto la sensación de crisis del sistema se trasladó no sólo al clima de confianza empresarial, sino a los propios temas de la literatura gerencial: se buscaba sobre todo una solución a la creciente incertidumbre y a la rigidez de las grandes organizaciones, ante un mercado en veloz transformación y progresiva segmentación. Una década después de la publicación de *El desafío americano* (1969), de Jean-Jacques Servan-Schreiber, obra más que sintomática de una época en la que se reconocía la superioridad de las empresas norteamericanas en el mundo, los Estados Unidos se encontraban en una crisis de competitividad sin precedentes, con un inocultable malestar social, y transformaciones importantes en la moral y las costumbres, muy lejos ya de reproducir con tranquilidad la fe en las clases medias universales (ver Harris, 1984; Fukuyama, 2000). La razón de esta crisis general abierta no sólo se podía explicar por el aumento de los precios de los productos energéticos, sino que había que contemplar un conjunto múltiple de causas entre las que se incluía, fundamentalmente, la creciente competitividad y las ventajas tecnológicas de los productos fabricados en Japón. El sistema de producción en serie se tambaleaba ante la fragmentación de los mercados y la creciente

¹¹ Es la época de experimentos con la democracia industrial, que no terminan de convencer a los directivos de las empresas. La alternativa al autoritarismo no debe significar la abdicación y desaparición de todo control, según McGregor (1960). No conviene olvidar que este marco temporal de la transición del decenio de los años sesenta a los años setenta del siglo XX fue conceptualizado por los sociólogos Colin Crouch y Alessandro Pizzorno (1989) como el del resurgir del conflicto de clases en la Europa Occidental, ante el espectacular crecimiento cuantitativo y cualitativo de los conflictos laborales. Conviene observar los agudos diagnósticos posteriores de Crouch (2004), hechos desde la perspectiva que da el transcurso de más de veinticinco años y el cambio de ciclo conflictivo.

¹² Se aprecian ciertas fisuras dentro del sistema. El fordismo estanca su productividad y la rigidez burocrática ahoga la iniciativa dentro de las empresas. Se busca así aumentar el compromiso de los trabajadores para aumentar la productividad: es una cuestión esencial (Gorz, 1977).

resistencia social, lo que abría la transición hacia una nueva producción flexible adaptada a un cambio vertiginoso en los mercados, ahora mucho más dinámicos y diferenciados. En consonancia con todo esto y por iniciativa de las empresas, se desarrolló un intenso movimiento de negociación y experimentación en la organización de la producción (trabajo «a la japonesa», círculos de calidad y de mejora, grupos semiautónomos, introducción de polivalencia, negociación con los descontentos del fordismo, ciertas medidas de democracia industrial), cuyo objetivo era disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje al absentismo, al *turn-over* o rotación en el empleo y las diferentes formas de resistencia laboral, a la vez que adaptaba el sistema productivo a las nuevas exigencias de la redefinición cualitativa de los mercados de productos.

El imaginario *managerial* de esta época estaba, por tanto, muy marcado por el concepto de *cambio*, que sustituyó en gran medida al concepto de *control*. El cambio se comprendía, en esta época «de las olas», como un *shock* que sacude la sociedad industrial (Toffler, 1990) o como una discontinuidad en la historia (Drucker, 1969); se trataba de anunciar la entrada en una nueva época, un tiempo incierto y, a la vez, lleno de oportunidades (Naisbitt, 1983: 264). Teóricamente, el cambio se concebía como una transición a una economía mundial integrada, a un superindustrialismo con un mercado global de referencia en el que se iban a intensificar todas las dinámicas transnacionales de la competencia (Naisbitt, 1983; Toffler, 1985). Esta intensificación llevaría, a su vez, a una diferente valoración del tiempo, subrayándose la aceleración del cambio y la irrupción de un futuro omnipresente que pasaría a invadir nuestras vidas en todos sus aspectos (Toffler, 1990). Las imágenes del futuro están, así, relacionadas tanto con la tecnología —constantes llamadas a metáforas futuristas—, como con la biología, la neurología o las ciencias cognitivas —la metáfora del centro cerebral¹³ (Toffler, 1985: 164-166)—, encontrando una síntesis perfecta en nociones como la de los *cyborgs*, aplicada en este campo por Toffler (1990). Se producía la muerte forzada de las ideas de estabilidad, soli-

dez, seguridad y permanencia, siendo pronto sustituidas por la metáfora del haz de flujos continuos y por el gobierno en situaciones contingentes. Se hablaba en esta transición de *macro-tendencias* que transforman radicalmente nuestras vidas. Naisbitt (1983), por ejemplo, en uno de los textos más citados de la época, describía diez grandes cambios que se resumían en uno: el paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información, cuya fuente de riqueza es el conocimiento. De este centro se derivan todos los cambios tendenciales descritos por Naisbitt, que iban desde los producidos en el lugar de trabajo (trabajo en casa, conectado mediante la red informática) hasta los que se anunciaba en la concepción de la democracia (pasándose de una democracia representativa a una participativa electrónica). Ya no concebía la situación como la presencia de alternativas mutuamente excluyentes, sino como la concurrencia de opciones múltiples y, sobre todo, de impactos diversificados y generalizados por la alta tecnología. Llegaba la *Tercera Ola* (Toffler, 1982), una ola gigante que recorría la playa de nuestro presente, y a la que hay que subirse y navegar, en difícil equilibrio si uno no desea perecer ahogado (Morgan, 1988).

Esta evolución marcó un desplazamiento del imaginario *managerial*, ejemplarizado en una abundante bibliografía sobre las estrategias del cambio. Una literatura que no dudaba en caricaturizar el pasado para subrayar la distancia con él, comenzando por describir la visión de la empresa tradicional fordista como un mundo cerrado, aislado, organizado de manera burocrática, piramidal y machista y que, además, sólo acataba mecánicamente las pautas del taylorismo y la organización científica del trabajo. Ya se critica que en el fondo se aplicara a toda empresa el modelo de la fábrica, y al asalariado la severidad y el rigor de una gestión protestante. A la programación lineal y los métodos estadísticos se le oponía, en este *management del cambio*, el enriquecimiento de tareas o la descentralización productiva. Las reglas discursivas del género en este período se tornaban evidentes: a la caricatura de la empresa tradicional y sus representantes más retardatarios (burócratas y sindicalistas), se le atribuyen todas las

¹³ La hegemonía de la metáfora de la organización como cerebro en las corrientes de gestión de la época está estudiada a fondo en Morgan (1997).

limitaciones y achaques, para luego hacer un canto de los *leitmotivs* de la nueva gestión: la flexibilidad de todas las personas, el fomento de las iniciativas individuales, y el «emprendizaje» (*entrepreneurship*), la responsabilización, el «partenariado» (*partnership*) y la nueva gestión participativa.

La línea de argumentación temática se componía, así, de manera clara: ante este gran *shock*, es imprescindible prepararse: existe una necesidad, cada vez mayor, de transformar las organizaciones estables en organizaciones cambiantes, de modo que puedan adaptarse mejor a la transformación permanente. La empresa no puede funcionar como lo ha hecho hasta ahora (como una burocracia), sino que requiere un modo de ajuste articulado a una nueva sociedad de la información y del conocimiento que conforme un nuevo estilo general de corporación (Toffler, 1985: 35-41). El incremento de la competencia en los mercados hacía más agresivo el vocabulario militar, siempre cercano a la literatura de la administración: de las jerarquías militares de la era del *management* estable se iba pasando, en el discurso del cambio, a la nomenclatura directamente bélica y a la necesidad de combinar estrategias de ataque y de competencia con un marketing de guerra (Ohmae, 1992; Ries y Trout, 1986). En esta maniobra retórica se desentierra, nada más y nada menos, al milenario Sun Tzu (1994) y su arte de la guerra que, por cierto, había hecho las delicias de los inflamados maoístas de los sesenta, para ilustrar que en materia de conquista de nuevos mercados y clientes, vale cualquier táctica (Philoleau y Barboteau-Hayotte, 1994; Thurow, 1992). En esta economía de la *impermanencia*, las relaciones del hombre con las cosas son radicalmente temporales: las preferencias son volátiles (Toffler, 1990). Se presentan como necesidades imperiosas para la nueva organización del cambio, un conjunto de retóricas que se centran en el paso de la centralización a la descentralización, de la ayuda institucional a la autoayuda, de las jerarquías formales a los equipos abiertos, y de las pirámides a las redes (Naisbitt, 1983: 203). Aparece, aunque todavía en estado embrionario, el concepto de red como clave justificadora de todos los aspectos de la empresa; la red está for-

mada, todavía, por individuos compartiendo ideas, información, recursos. Como colofón se remata el discurso con la idea de la empresa como constelación, como una *galaxia* de constelaciones en forma de red (*Ibid.*, 206-218).

Los años ochenta rehabilitaron, hasta la remiologización, la idea de libre empresa, y asumieron la nueva hegemonía de los mercados liberados en la economía mundial. La literatura *managerial* de la época se aplicaba a realizar una potente reversión ideológica. Las ideas del capitalismo social, las ventajas de la economía mixta y las correcciones de los fallos del mercado, que habían dominado la literatura económica de los *treinta años gloriosos* de la postguerra mundial, se tiñen ahora de ineficacia y parálisis burocrática, dándole a la competitividad total, la rentabilidad individual y la remercantilización sin trabas el signo de valores positivos *per se*. La literatura sobre la empresa se vuelve hacia el mercado —más que hacia la organización interna de las corporaciones—, dando una serie de recetas para crear o dirigir nuevas empresas eficaces debidamente *adelgazadas* en todos sus efectivos: de la firma *hard* se pasa al diseño de firmas *soft* y *flex* para compensar la parálisis racionalista. Si la legitimidad burocrática se construía tradicionalmente sobre la obediencia, consagrada a producir y a callar, cuando la empresa occidental se enfrentó a una competición internacional más severa trató de comprometer a todos sus efectivos en una cultura de la competitividad sin límites. Esta cultura trataba de cimentarse más en la adhesión que en la obediencia. El discurso de la laboriosidad estable y sumisa se convertía en el tópico negativo central del género, el chivo expiatorio contra el que dirigir al nuevo ejecutivo, combatiente místico de la flexibilidad, trasgresor del orden productivo de toda la vida y seguidor de la flexibilidad del mercado. Los guerreros del mercado y los sacerdotes de la nueva religión de la empresa se consagraron, en la literatura organizacional popular de ese momento, como cruzados contra las viejas jerarquías burocráticas¹⁴.

Aparece, entonces, una referencia fundamental: la organización japonesa, ante el éxito que los productos nipones adquieren en los mercados de los años setenta. La empresa japonesa

¹⁴ Sobre el antiburocratismo como seña de identidad nominal del *managerialismo* a partir de los años ochenta, véase du Gay (2000a, 2000b y 2005) y Pollit (1993). En cuanto a los diferentes matices y consecuencias sociales del discurso de la flexibilidad generalizada, véanse las muy diferentes pero importantísimas aportaciones de Cohen (2000), Beck (2000), Sennett (2000) y Barbier y Nadel (2000).

había resuelto los problemas organizativos que atormentaban a la empresa occidental: la resistencia obrera es muy escasa (como señala Coriat, 1993a y 1993b) y el sistema es muy flexible y adaptable (Piore y Sabel, 1990). El imaginario *managerial* desde finales de los setenta hasta principios noventa contiene, pues, imágenes de Japón y sobre todo de la producción flexible diseñada por Taiichi Ohno (1993), no sólo por el éxito de la propia producción nipona en ese tiempo, sino porque su imagen parecía desbloquear los problemas de la organización del trabajo formal en el occidente fordista. Esta empresa japonesa idealizada servía, en ese discurso, para ejemplarizar la imagen más vanguardista de la lucha contra la burocracia como el gran enemigo de la empresa flexible (Toffler, 1990) y el arquetipo de todo lo negativo en la organización. El argumento era sencillo: la burocracia predominante en las organizaciones empresariales occidentales provocaba la falta de compromiso, el distanciamiento y la hostilidad; generaba anomia y falta de integración social. Este problema sólo podía superarse con la implicación de directivos y trabajadores en los fines de la organización, tal como se produce —según se decía— en las grandes y dinámicas empresas japonesas de los años setenta y ochenta.

La nueva forma de gestión para el cambio debería caracterizarse, de este modo, por un compromiso fuerte por parte de todos los miembros de la empresa con los objetivos de la misma. Este sistema requeriría una colaboración necesaria del trabajador, que pasa a perder ya hasta ese nombre porque en este discurso ya no existen trabajadores: se proclaman nominalmente *personas*, teóricamente independientes del lugar que ocupen en la jerarquía, porque *todos* son importantes. El trabajo debe *personalizarse*: frente a la deshumanización de la gran organización anónima (Ouchi, 1981), la organización es ahora su gente, se repetía en los eslóganes de la época (Ohmae, 1992), y se daba por hecho que estas personas habían cambiado sus preferencias: se habla de nuevos nómadas que prefieren la creatividad, la flexibilidad y la libertad en el trabajo a la estabilidad y las rutinas burocráticas (Toffler, 1990). Para Pascale y Athos (1981), la debilidad de la economía norteamericana res-

pecto a la japonesa era consecuencia de la forma de gestionar y dirigir las empresas, esto es, esencialmente un problema cultural, resultado de un excesivo énfasis en el individualismo de las jerarquías estrictas. Los autores pretendían demostrar que la visión correcta era la defendida por los japoneses, esto es, un modelo de dirección basado en una socialización constante, una articulación continua de los valores, y una atención de la dirección hacia los empleados muy diferente al control fordista. Se trataba de establecer una nueva forma de control, pero no tanto de supervisión directa del trabajo como de creación de valores positivos: si estos valores de compromiso son asumidos, el control directo dejaría de ser necesario. El directivo debía, según este argumento, ser exigente pero tolerante, creer en el control pero también en la intuición: su poder descansa en la gama de comportamientos que puede adoptar. Se daba paso entonces a una gestión «postmoderna», no basada en el cálculo y la supervisión, sino en otros elementos como los valores, la intuición y lo ambiguo: es necesario conseguir un compromiso emocional, de creación de significados. En esta retórica el *management* empezaba a dejar de ser una ciencia para pasar a convertirse en un arte.

Frente a esta admiración por las técnicas de gestión japonesas, en Norteamérica se comenzaba a suscitar una reacción, en cierta medida patriótica¹⁵, en la que se explica que las empresas norteamericanas también tienen méritos que resaltar. Desde los años ochenta, Peters y Waterman (1982) han tratado de devolver la dimensión heroica a la profesión, con un estilo muy informal, alejado del tono académico y científico de anteriores autores de gestión, estilo que se convertirá desde entonces en una de las principales señas de identidad de la literatura *managerial*. Retoman la mística del emprendedor que la gran corporación había empezado a asfixiar: se rechaza la falta de iniciativa, la *paralysis by analysis*, la falta de actividad, el encerrarse en el despacho, las montañas de papeles. Se diagnostican las enfermedades mortales en la gestión: el bloqueo por el exceso de normas y especificaciones, el dirigir una compañía sólo basándose en las cifras, la estandarización excesiva, la

¹⁵ Así lo interpreta el estudioso del fenómeno de los gurús del *management* Andrej Huczynski (1993, 155). Este proceso es estudiado como un cambio paradigmático en el muy interesante trabajo de Clegg, Clarke e Ibarra (2001) donde se estudia las trayectorias del pensamiento gerencial en una clava derivada del modelo de las revoluciones científicas.

regulación gubernamental, la falta de preocupación por la calidad y el cliente, etc. (Deming, 1989). Se sobreentiende en este discurso —es el implícito más importante— que, en general, los directivos no están lo suficientemente comprometidos e identificados con la organización, y por lo tanto se debe eliminar la burocracia y dar libertad a las personas. Se acusa a la gestión racional, a lo formal, a lo seguro y a lo científico positivo de conservador, antiguo, pasado de moda; sólo se necesita motivar adecuadamente a los empleados para alcanzar el éxito, creando una tupida red de significados compartidos e impulsando la acción a través del desmantelamiento de la burocracia y las jerarquías, así como poner en práctica una radical delegación de responsabilidades para adaptarse al nuevo caos postmoderno, convertido en paradigma del caos creativo (Peters y Waterman, 1982). Además, la figura del empleado que se describe también ha variado: es un nuevo tipo de persona (no necesariamente de hombre), que quiere desterrar definitivamente la burocracia; ahora no tiene —ni quiere— ya compromisos a largo plazo, porque tiene un espíritu aventurero, hambriento de novedad; le gusta el cambio permanente (Toffler, 1990: 107-109).

En suma, se apela en la literatura de este tiempo a actitudes de «fusión», «apertura al caos», «nueva alianza», «desafío a la complejidad»¹⁶, frente a las imágenes de oposición, conflicto y negociación colectiva propias de la era fordista. La forma expositiva corriente de esta particular literatura *managerial* no era otra que la selección de un florilegio de ejemplos más o menos arbitrarios —de los que nunca sabemos con exactitud su verosimilitud histórica— en la que se relatan los grandes logros de los que llevaron a cabo reformas de ese estilo. Estos ejemplos triunfantes contienen una serie de recomendaciones que siempre pueden ser resumidas en

un mandato general: es imprescindible pasar de una empresa *hard* a una empresa *soft* y *flex*, transformando la organización científica del trabajo, individual y secuencial en una organización reticular interactiva. Los libros de este tiempo se convirtieron en largos anedotarios en los que se relataban todo tipo de «nuevas experiencias» de creación de laboratorios de conocimiento, de viveros de empresas, de formación de equipos pluridisciplinarios, de promoción de la transversalidad, de *task forces* momentáneas, de sinergias de la red y de la búsqueda permanente de la creatividad en las soluciones, etc. (un etcétera que podría ocupar varias páginas). Pero siempre se concluía de la misma forma: del espíritu geométrico del burócrata había que pasar a unos valores emocionales de ejecutivos honestos, cuyas iniciativas serían capaces de dar con las sensibilidades de los clientes. El uso frecuente de la palabra sensibilidad mostraba la importancia dada a la *atmósfera de venta*: más allá de los argumentos racionales, se trataría de favorecer el encuentro de afectos y de objetivos económicos para conciliar los entusiasmos particulares con el interés general de la empresa, pasando de lo racional a lo relacional y reuniendo todos estos objetivos dentro de un «proyecto de empresa». Al apelar no al asalariado sino a la persona, la racionalidad formal weberiana propia de las burocracias desencantadas pasa a convertirse en una nueva racionalidad carismática, reencantada sobre nuevos valores, héroes y gurús, en un paradójico canto a lo emocional para buscar la rentabilidad¹⁷. En estos discursos, la pérdida de la seguridad del modelo racional (en forma de desempleo, precariedad, endurecimiento de las jornadas y las cargas de trabajo) ni siquiera se menciona, y si aparece es para decir que toda aspiración a la seguridad es un residuo del pasado que puede ser compensado, de sobra, con el incremento de la creatividad y la libertad.

¹⁶ El interés por el caos, la complejidad, las alianzas, las fusiones, la impredecibilidad y la fractalidad aumentaban por minutos en este contexto, hasta convertirse en la *lengua franca* del pensamiento científico (social y físico-natural) de ese período. En Balandier (1988), Gleick (1987, 1999) y Morin (1994) encontramos introducciones que reflejan muy bien la atracción de la época por esta problemática. Zimmerman (1993), Hock (2001) y Battram (2001), por ejemplo, han convertido esta aproximación en un enfoque de *management*. Por fin, Cohen y Stewart (1995), Horgan (1995) y el propio Balandier (2001) han explorado también los límites de todo tipo de esta aproximación genérica.

¹⁷ Dos de los especialistas franceses en divulgación gerencial, Isabelle Orgogozo y Hervé Sérieyx (1990), en uno de sus abundantes libros sobre la «nueva empresa», «la empresa de tercer tipo» o la «empresa paradójica y comunicativa», anuncian el *cambio del cambio*, donde en el manifiesto objetivo de abolir las burocracias se utiliza un arsenal de fuentes que van desde los textos sagrados del zen hasta las reflexiones de la ejemplar filósofa Simone Weil. La mezcla de la estética japonesa —y sus visiones empresariales idealizadas a lo Ouchi— con un tono humanista empezaban a anunciar ya toda la literatura de la «revolución emocional» (Goleman, 1998), que en el fondo representa una auténtica regresión con respecto a la legitimidad racional legal weberiana (ver Alonso, 2002).

Se conformaba, de este modo, un discurso entusiasta y movilizador, con estudiadas connotaciones liberadoras en el que se habla tanto de nueva gestión de mercancías (calidad, productos campeones, bienes estrella, competencia entre productos), como de nueva gestión de personas (significados de la tarea, identificación, ganadores, amor al cliente). Peters y Waterman se inclinan por la motivación intrínseca, que supondría el apoyo de las personas a unos cuantos valores esenciales de la empresa, así como un mayor compromiso de sus empleados con el trabajo, el cual se lograría a través de la influencia de un nuevo líder carismático. La jerarquía de mando da paso al liderazgo postmoderno. Lo que hacen falta son entrenadores, no capitanes (Ohmae, 1992), y de ahí aparece toda una teoría del *coaching* donde el directivo se representa como el formador y facilitador de las estrategias de cambio. Deming (1989: 19-20) habla de una nueva filosofía que establece —en puro estilo *managerial*, siempre propenso a dar un número de fijo de reglas, mandamientos o consejos—, a partir de catorce puntos, enunciados en torno a la calidad, la eliminación de barreras y la transformación de la empresa. En todos los casos se trata de un vocabulario claramente asociado al triunfo: campeones, ganadores, estrellas, etc. El discurso es una exaltación continua del éxito, de la superación, de la fe en el triunfo. El modelo racional es para todo este argumentario un modelo de análisis «pesado», que debe ser reemplazado por un modelo más «ligero» y flexible». Es el remate definitivo de la producción en masa fordista, desplazada por el *just-in-time*, y la reconversión de la gran corporación en una empresa mediana flexible (debidamente descargada del personal contratado sobrante). Los proyectos (y la competencia por ellos) deben empezar a regir la actividad de la empresa frente a la continuidad o la rutina (Toffler, 1990).

Esto representaba una ruptura con respecto al sistema keynesiano y fordista vigente los treinta años anteriores; ruptura que implicaba una clara línea divisoria en las prescripciones sobre la organización de la producción y de los mercados

en la economía global. Desde entonces, los cambios organizativos se orientan hacia una producción flexible, cuya meta es hacer frente a una incertidumbre propia de un entorno en rápido cambio. Ello requiere aumentar permanentemente la flexibilidad, empezando por la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo: nada puede estar fijo y seguro en un mundo que se diagnostica como sumido en la incertidumbre, y en competencia total y global. Esta flexibilidad es imprescindible también para hacer frente a una fragmentación del mercado, resultado de la consolidación de nuevos patrones de consumo entre la población, en un entorno en el que mercado de servicios crece —cambia— espectacularmente. La producción de bienes y su control ya no puede realizarse mediante el paradigma del cronometraje: requiere el compromiso de los trabajadores (Offe, 1985). Se pone solemnemente fin a la era del capitalismo organizado, dando paso a uno «desorganizado»¹⁸, hoy en día corregido, aumentado y acelerado hasta sus últimas consecuencias (Lash y Urry, 1996; Harvey, 1998).

Tradicionalmente, la empresa industrial tomaba como unidad de medida el *producto*: pensaba en términos de *materia*, de cadena de montaje, de gestión de stocks, de difusión de las informaciones del centro a la periferia, de ritmo secuencial. La sociedad económica en ese período cambió de modelo de concepción del valor: ya no era la producción la idea central de la empresa, sino sus posibilidades financieras y su imagen de servicio al cliente. La retórica que se difunde se centra en que la verdadera razón de ser de la organización empresarial reposa sobre el servicio que presta a los individuos, un servicio que incluye el producto pero no se limita a él. El servicio no es una suma de productos, sino una imagen integral. No se trata de gestionar la «materia», sino las «maneras»: de ahí que el trabajo sea desplazado por el consumo como centro de la sociedad postmoderna, como identificador de los nuevos discursos sociales y como el derecho fundamental a proteger¹⁹. Las estrategias empresariales, por tanto, deben responder a

¹⁸ Existen algunas críticas a esta concepción de transición a un capitalismo desorganizado, considerando que en realidad no se ha producido: todavía nos encontraríamos en una economía industrial en la que predomina la producción industrial (por ejemplo, ver Thompson, 2003).

¹⁹ Esta transformación del centro de sentido y de identidad de lo social de la producción al consumo es uno de los tópicos fundamentales del discurso postmoderno y representa, como dice Bauman, el punto de arco de la licuefacción de la vida social contemporánea, al «interpelar a sus miembros en primer término, o quizás exclusivamente, como consumidores, un sociedad que juzga y evalúa a sus miembros».

lógicas comerciales y relacionales, y el servicio debe poder obtenerse de formas variadas, según el cliente. La empresa cambia de lógica y debe gestionar (en tiempo real) flujos y no sólo *stocks*, situarse en una actitud «interactiva» con su medio, y considerar sus proyectos ya no de manera secuencial, sino global. Este cambio de unidad de medida es fundamental: conduce a considerar a toda la empresa como una empresa de servicios (y especialmente de servicios financieros), incluso si es productora de mercancías consideradas tradicionales. Esta conciencia le da a la empresa y a su gestión la figura no tanto de una organización interna de tareas, como la de un sistema de aperturas hacia el exterior, más dependiente de sus hombres y de su atención al cliente. El concepto de la «flexfirm» quiere expresar la idea de una empresa que se presenta no sólo como un conjunto de edificios o un organigrama de casillas, sino como un organismo cognitivo vivo, una central de información sometida a flujos, cambios, negociaciones, transmisiones, organizada en red y orientada al servicio. La lógica de la «mecánica» clásica deja lugar, poco a poco, en el pensamiento gerencial popular a la lógica de la «fluidez», de la «comunicación», de la fractalidad o del caos. La empresa se representa como un conjunto de círculos, flechas y redes, ya no como un conjunto de cajas o departamentos que se apilan en cubos. El conjunto del imaginario de la empresa se modifica definitivamente. Así, el discurso ha ido evolucionando del «contrato flexible» a la «activación permanente», de la «gestión participativa» al «partenariado», de la «adhesión» a la «emoción», de la seguridad a la flexibilidad y, de ahí, a la *flexiseguridad*: todo lo inestable es connotado positivamente. Pero, definitivamente, siempre nos encontramos en nuestra lectura con el mismo *subtexto*²⁰ latente: se está prescribiendo un camino que va de la competitividad al paro, y de los derechos sociales colectivos a la inseguridad institucionalizada. Se anuncia y jalea un nuevo *modo disciplinario*, en el que habrá de ingeniárselas individualmente para no dejarse atrapar por las redes, las olas y los *shocks*, y seguir sobrevivi-

viendo en la economía de la desregulación permanente.

3. EL CAPITALISMO LÍQUIDO: EMPRESA FLUIDA Y TRABAJO (DEBIL) EN RED

Durante los años ochenta, el capitalismo había sufrido un importante proceso de reestructuración, caracterizado —como hemos visto— por la insistencia en una gestión más flexible, la descentralización e interconexión entre las empresas (tanto internamente como en relación a las otras), y un aumento del poder del factor capital sobre el factor trabajo (completado con un declive cuantitativo y cualitativo de la sindicación como referencia en los modos de existencia y gestión del trabajo asalariado). La respuesta de las empresas ante la crisis de rentabilidad fue encontrar nuevos mercados de bienes y servicios capaces de absorber una capacidad productiva en aumento, vinculándose, a su vez, en una red global, los segmentos más rentables de los mercados de cada país. Para poder conseguir este objetivo, se impulsaron dos políticas complementarias: por una parte, una movilidad extrema del capital y, por otra, un incremento de las capacidades de comunicación (interna y externa) de las empresas. La revolución informacional que venía consolidándose desde los años ochenta acaba conformándose como modelo social general durante los años noventa. Es el advenimiento del *capitalismo líquido* en el que Estados Unidos vuelve a reconstruir su hegemonía sobre los mercados mundiales. Japón, en crisis, deja de ser una amenaza y espejo donde reflejarse, apareciendo un escenario de redes en un mercado mundial de fuerte preponderancia anglófona y occidentalista.

El imaginario *managerial*, a partir de ese momento, se basa en la fluidez y lo líquido frente a lo sólido y pesado del capitalismo de postguerra. La literatura del *management* de los noventa se adapta a esa modernidad líquida y a esa sociedad «viscosa» (Bauman, 2003; Maffesoli, 2001). Como señala Zygmunt Bauman (2003: 177), el concepto de lo líquido es la

bros por sus conductas y capacidades de consumo referenciadas» (Bauman 2005: 82). Para un análisis de las relaciones complejas -complementarias y contradictorias- entre la norma de empleo y la norma de consumo en el capitalismo contemporáneo, véase Alonso (2005).

²⁰ Consideramos *subtexto* aquello en la enunciación que no se dice, pero debe presuponerse. El subtexto siempre necesita de la competencia social del receptor para reconstruir lo implícito. Sobre esta cuestión, véase Adam (1985: 115-123).

metáfora ideal que describe la fase actual de la modernidad, el pasaje del capitalismo pesado al liviano y de la modernidad sólida a la segunda modernidad fluida, volátil e inestable. De hecho, navegar se ha convertido en el sinónimo por excelencia de orientarse y transitar por la sociedad red. En el imaginario *managerial* ya no existe armonía acordada, sino que todo fluye constantemente (Kelly, 1998: 191), y los individuos deben adaptarse a esta fluidez constante donde las referencias sólidas se han disipado. La licuefacción es general: absolutamente todo fluye, el pensamiento, el trabajo, el consumo, la información, el ocio, las relaciones personales y emocionales (Csikszentmihalyi, 1991). En la economía interconectada, los lugares fijos son sustituidos por espacios relacionales, lo material por lo virtual (Kelly, 1998: 172).

Se profundiza, en cierto sentido, en el discurso de las olas y los *shocks* de los años ochenta, pero con una sutil diferencia: no es que se anuncie una gran transformación, ni un gran *shock* al que debamos enfrentarnos; de lo que se trata, más bien, es de diagnosticar que ya estamos inmersos en el cambio constante, en un «mundo de aguas bravas» o en un mundo «patas arriba» (Hesselbein *et al*, 1996). Mejor aún, la economía de red ha pasado de buscar el cambio a, simplemente, dejarse arrastrar en la libre flotación universal del fluido mercado global: si el cambio representaba una diferencia rápida en cierto modo buscado por los sujetos, el *flujo* supone una fuerza creativa de perpetua destrucción y génesis, un renacimiento constante, al que nadie puede ni sustraerse ni resistirse. Sólo hay que dejarse llevar en las olas virtuales y navegar por todas las redes del mercado. El equilibrio o la armonía suponen el estancamiento o la muerte del sistema, mientras lo fluido permite la innovación (Kelly, 1998: 192-195). Así, de nuevo, vuelven a aparecer las imágenes del cambio imparable, el reto del choque permanente (Hammer y Champy, 1993; Kanter, 2002), pero esta vez ya no se trata de buscarlo, sino de saber sobrevivir (competir) en el permanente desafío de *sus impactos*. «Nada va a ser sencillo a partir de ahora», dice James Champy —uno de los grandes gurús del *management* líquido—; nada es estable. El mundo empresarial está cambiando delante de nuestros ojos, rápidamente, radicalmente, fluyendo hasta la perplejidad. Ahora, por definición, *cualquier cosa que hagamos no es suficiente* (Champy, 1995: 9). La pla-

nificación estratégica entra en profunda crisis, porque es incompatible con los grandes cambios que se producen en mercados desbocados y en rápida desregulación. Sólo queda prepararse para la competencia total a corto plazo en todos los frentes. Asociado a la producción en serie, el sólo concepto de planificación se vuelve ridículo: se enfrenta en un entorno que exige flexibilidad, donde los tiempos de la economía se han hecho frenéticos y donde la turbulencia toma el valor de constante. La única forma de adaptarse a un entorno de estas características es que la organización adopte una forma de red flexible, extensible o menguante según los requerimientos de los negocios en marcha.

Desde finales de los ochenta, el discurso del impacto de las nuevas tecnologías y de la revolución tecnológica como revolución de todos los ámbitos de la vida, se hace omnipresente y omnipotente. Nada puede, ni debe, sustraerse al vértigo creado por la innovación de la microinformática y las nuevas redes. El discurso de las tecnologías de la información y la comunicación refuerza, así, el implícito de un mundo turbulento, aunque además con la presencia de un solo principio racionalizador: el del mercado liberado como asignador casi único de los valores y las políticas. Nadie puede *escapar (sic)* a la revolución tecnológica (Kelly, 1998: 19); las nuevas tecnologías tienen un poder disruptivo, un poder para romper las reglas de la corporación —y el pacto social— fordista (Hammer y Champy, 1993: 91). Son, además, asunto, responsabilidad y hasta obligación de todos los miembros de la organización, tomados como individuos estrictos (Champy, 2002). Estamos en pleno discurso de conformación de una «nueva economía» con tres características genéricas y utilizadas de manera recurrente: es global, apoya lo intangible (ideas, informaciones, relaciones), y está intensamente interconectada (Kelly, 1998: 20). La información, que siempre ha sido poderosa en la retórica gerencial, en la era Internet ocupa un lugar no sólo preponderante, sino prácticamente único (Champy, 2002). Oculta, sistemáticamente, el poder económico tradicional, las relaciones de propiedad, o cualquier otro parámetro que nos remita a la esfera material de la sociedad económica. Las teorías de gestión deben difundir y ampliar los nuevos desafíos tecnológicos: la reingeniería de procesos es ampliada por la «x-ingeniería», que incorpora palabras clave del argumentario líqui-

do: innovación tecnológica acelerada, conectividad total, creación de valor para el cliente (*Íbid.*, 207). La nueva responsabilidad de la sociedad de la información es la de recompensar la iniciativa del individuo, del *emprendedor* (Naisbitt y Aburdene, 1990).

El principal concepto axial ahora es, por lo tanto, *la red*, y no únicamente en la literatura organizacional, sino en el imaginario social general de toda la época. El trabajo informacional requiere de esta manera una desagregación del proceso de trabajo tradicional, caracterizado por la producción en masa, la gran escala, la integración vertical, etc. Ello marca el comienzo de la sociedad red (Castells, 1997: 309), donde la descentralización productiva, la subcontratación o el *outsourcing*, la informalización de los contornos de las organizaciones, el trabajo débil, los acuerdos externos entre empresas y la contractualización de diferentes fases productivas y distributivas —antes integradas en los núcleos corporativos— toman el mando, estando todo coordinado por la presencia de las tecnologías de la información, que operan en tiempo prácticamente real. Esa empresa-red, también denominada por otros autores como *adhocracia* (Waterman, 1993; Mintzberg, 1995), se consolida como el nuevo paradigma organizativo, en un proceso de desintegración del modelo organizativo de las burocracias racionales verticales. Como dice otro de los innumerables autodenominados *gurús* de las modas gerenciales, Kevin Kelly (1998: 33), «el símbolo del siglo que viene es la red. La red no tiene centro, no tiene órbitas, no tiene certidumbre. Es una red indefinida de causas».

La red supone, por descontado, la desregulación de las relaciones intraorganizativas. Frente a la tradicional pirámide organizacional del capitalismo sólido, se pide una desburocratización enérgica, en la que la organización no sólo no se fragmente, sino que sea vista como un todo difuso. La organización debe ser no-jerárquica, horizontal, impulsada por proyectos (Peters, 1992). La clave de todo ahora es un modelo integrado de redes (Kotter, 2000), las redes son el elemento imaginario fundamental, pues *son la representación exacta de nuestro futuro* (Kelly, 1998: 33), y a través de ellas nos conectamos e interconectamos. Las redes tien-

den a permanecer en un estado constante de desorden y flujo, siendo los mejores sistemas los que tienen pocas reglas y *permanecen próximos al caos*. El caos definitivamente se acaba tiñendo, así, de positivo y creativo en el nuevo discurso del idealismo *managerial*. Ante tanta complejidad (y competitividad), la mejor estrategia es preservar el núcleo y dejar que el resto fluya (*Íbid.*, 199-200). Se deben buscar nuevas conexiones para fortalecer esas redes; Rosabeth Moss Kanter (2002: 206) —versión femenina del manido mito fabricado por la literatura gerencial popular del gurú que conoce el futuro de los mercados, pronostica y observa con claridad donde los humildes mortales sólo vemos confusión y oscuridad— propone sustituir un modelo de celdas por un modelo de comunidades virtuales, a partir de la demolición y reconstrucción de la organización racional clásica. Hammer y Champy (1993), por su parte, intentan llevar adelante una revolución radical, la de la nueva —por autodefinición— *reingeniería*; esta nueva reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocio. Se trata de reorganizar el trabajo en una situación de creciente competitividad: si en el paradigma industrial se trataba de fragmentar el trabajo, en este paradigma de la nueva reingeniería se trata por el contrario de una reunión de los fragmentos, la construcción de la polivalencia, el fin de las fronteras entre tareas, lo que permitiría, en última instancia, eliminar la odiada burocracia. Se insiste en el ambivalente mandato de romper con las jerarquías, con los compartimentos organizacionales aprendidos, y con el cadáver del recuerdo de la gran organización estable y rutinizada; la lucha contra la burocracia se representa en la retórica, calculadamente ambigua, de una cruzada contra los *corporócratas*²¹, presentados como los ejecutores de unos poderes innominados que se oponen al progreso general asociado al capitalismo, casi libertario, de las redes.

Las funciones de los directivos, en este contexto, son descritas como radicalmente opuestas al modelo clásico, dándole un sentido muy diferente a la idea misma de lo que significa gestionar. Ya no se trata de calcular, planificar, supervisar o aplicar una técnica, sino de algo que va mucho más allá: se exige de hecho una *meta-noia*, un desplazamiento mental que nos permi-

²¹ Así define Rosabeth Moss Kanter (1990) a aquellos directivos que se resisten a los cambios en la organización.

ta adoptar un cambio de enfoque (Senge, 1999: 23). La gestión significa ahora navegar en la complejidad; liderar significa gestionar el cambio en un entorno máximamente fluido. La semántica del *management* se ve sustancialmente alterada: el líder ya no planifica y ordena, sino que diagnostica y fundamentalmente disuelve lo que son designadas dramáticamente como resistencias al cambio. El *manager* postmoderno fija el rumbo, entrena y acompaña a su gente, la motiva y enseña a pensar en positivo. El líder, para transformar la organización, debe despertar la sensación de urgencia, crear un poderoso equipo conductor, formular y comunicar una visión de inestabilidad y exigencia permanente, formar a otros para que actúen según esa visión, preparar avances intermedios. Debe consolidar el cambio e institucionalizar nuevos enfoques de aprendizaje permanente, desarrollando en la organización un conjunto de metacompetencias que aumentan la responsabilidad y el autocontrol de todos los individuos de la organización. Además, debe enseñar a aceptar la contingencia y temporalidad de todo (absolutamente todo) en el nuevo universo de la sociedad económica (Kotter, 2000: 69; Kofman, 2001: 73). Como respuesta a la fragmentación de los mercados, el nuevo *manager* creativo y fluido debe responder con un pensamiento de carácter sistémico, global y anticipador, creando una visión compartida en su equipo y haciendo presente siempre la contingencia y la necesidad de adaptabilidad (Senge, 1999: 221). Debemos pasar de un pensamiento unidimensional a un *pensamiento paradójico* (Hesselbein *et al*, 1996; Handy, 1997): lo más seguro es no tener ninguna seguridad, el capitalismo organizacional actual predica el ultralibertarismo. Una vez adoptada esta nueva forma de pensar, se trata de ser pioneros (Hammer y Champy, 1993), y en esta formación imaginaria el líder provoca el cambio y es capaz de crear flexibilidad total dentro de la organización, teniendo habilidad para comunicar la confianza en uno mismo y el cambio (interior y exterior) de los recursos humanos, así como la disponibilidad y la empleabilidad plena. El nuevo líder de estos tiempos líquidos sintoniza con el entorno: estimula, inspira ideas innovadoras, capta impulsores y seguidores, mira por el equipo de trabajo, persiste y persevera, y celebra logros, haciendo de todo el mundo un héroe (Kanter, 2002). Nomi-

nalmente, se controla renunciando al control (un ejemplo más de pensamiento paradójico).

El tópico central del *management* postmoderno de los años noventa ha sido, por lo tanto, dictaminar que se pasa de la gestión de productos a la gestión de hombres y que, para gobernar bien a los hombres, la gestión debe desarrollar, cada vez más, la aptitud para responder y administrar las paradojas del acontecer cotidiano empresarial (Hassard y Parker, 1997; Hatch, 1997). El pensamiento gerencial se revela como la ciencia de las alianzas: necesita compensar la osificación de las grandes estructuras burocráticas a base de fluidez, *task forces* momentáneas y diseños pluridisciplinarios. Los nuevos grupos empresariales, según esto, deben encargarse de pilotar esta diversidad de mentalidades, de funcionamiento y de identificación, para aprovechar el entusiasmo, la adhesión y la creatividad de una *cultura* considerada como fuente de ganancia económica. Dicho de otro modo, la nueva gestión debe navegar (más que planificar) en las contradicciones, arbitrar intereses divergentes y velar por las sinergias del conjunto, en un horizonte temporal que se ha convertido en una especie de presente continuo. En el centro de pilotaje está la alianza paradójica de la inquietante *seguridad* de que sólo lo inseguro y flexible pervive y compite, y por ello la empresa, que fue mucho tiempo hemipléjica por su excesivo enfoque sobre los productos, las cifras, el rigor y la rigidez del trabajo asalariado tradicional, debe centrarse ahora, según este *management postmoderno* (Clegg, 1990), en lo cualitativo, la flexibilidad, la emoción, la creatividad, la preocupación por las maneras y los afectos — por sólo citar unos cuantos tópicos al uso—. Las imágenes de sólidas pirámides organizacionales se han transformado en formas difusas, circuitos capilares y redes. De *las personas* de la organización se esperan cosas diferentes que en el paradigma clásico, pues ya no deben ser dirigidos y evaluados con métodos estadísticos y matemáticos, ni en ellos tiene que haber sólo sumisión y rutina: ahora hay que entonar el canto al talento y a la capacidad autónoma de tomar decisiones. Hasta llevar la contraria a los superiores puede ser un sinónimo de conflicto creativo (Hamel y Prahalad, 1994). El compromiso es renovable y ya no es necesario manifestar lealtad ciega a la compañía, pues nos encontramos en una era de trabajadores del conocimiento que disponen de suficientes com-

petencias como para cambiar de trabajo si se les exigen objetivos que ellos no consideran oportunos (Kanter, 2002; Drucker, 2001).

Por lo tanto, nominal y expresamente, la seguridad en el empleo no debe preocupar a nadie: sólo es una rémora del pasado más. El enfoque correcto, según nuestros *gurús* actuales, es el incremento del capital humano personal para poder elegir constantemente ocupación. En esta sociedad líquida, el desempleo es sólo responsabilidad de quien no sabe navegar, en todas las redes (informáticas, personales, formativas), a la rápida velocidad de crucero que ha impuesto la economía global²². Se crea en la organización la imagen de una comunidad virtual con responsabilidad diluida, en la que, en el caso de las empresas de Internet, surge una cultura *Abuzz* de carácter casi familístico, en la que la oficina es como un hogar, con su cocina, su música o sus mascotas (Kanter, 2002: 72-76). La elección retórica en este tipo de literatura es clara: o ser un individuo perdido en una *multitud solitaria* (el viejo paradigma), o miembro de una creativa *comunidad virtual*, múltiplemente interconectada (*Ibid.*, 360). Se perfila, así, la imagen de una nueva corporación casi anarquizante: una organización horizontal, con mínimas jerarquías verticales, que requiere que los *managers* sean conscientes de la necesidad de reconocer el enorme potencial que tiene esta acción *inteligente* en red (Hamel y Prahalad, 1994). Al estar radicalmente flexibilizada, la organización se hace automáticamente inteligente (Senge, 1999: 23): inteligencia y flexibilidad son pues sinónimos, pasando del control unilateral al aprendizaje mutuo, y haciendo entrar en cuenta los factores emocionales (Goleman, 1997; Kofman, 2001). La estabilidad y la seguridad en el empleo parece que no son emocionalmente atractivas. En este tipo de organización ya no estamos hablando de supervisores y empleados,

sino de líderes y seguidores: las ideas y valores de la dirección son cosa de todos (Champy, 2002), los que se quedan fuera de la organización ya no son parte de ese peculiar *todos*.

Otro concepto fuerte en este imaginario *managerial* es el de la libertad radical, que hace tan excitante el trabajo de *manager*. Es un concepto de libertad bastante restringido: como dice Champy (2002), es la libertad de responder a los clientes y enfrentarse a los mercados. Según esto, la revolución de las nuevas tecnologías devolverá la libertad a los trabajadores, frente al modelo taylorista que se la arrebató. Predominan frases muy inflamadas a este respecto: por ejemplo, dice James Champy (1995: 201) que: «la primera revolución *managerial* trasladó el poder; la segunda nos entregará nuestra libertad». Al desafío del mercado libre se da una respuesta, que es la de dar más libertad, «nuestra libertad». Champy (1995: 204) se refiere a la «libertad alcanzada por la reingeniería, cuya libertad es un zigzag: cambiar nuestras estrategias, nuestro trabajo, nuestros objetivos de negocio, nuestras mentes. Es la verdadera libertad en el centro de la paradoja del poder, en la que la mejor forma de conseguir es soltar». Los mercados libres necesitan hombres y mujeres libres para inventar el futuro, con lo que debemos sentirnos libres (Champy, 1995: 205): se nos prescribe permanentemente que seamos libres en uno de los dobles vínculos²³ más claros de la historia del discurso occidental. El elemento más interesante de este imaginario *managerial* actual, junto a este particular concepto de libertad, es la idea de que gestionar es excitante. La locura está en marcha, decía Tom Peters (1991: 9) ya en los ochenta, y es una locura que aterroriza a los tímidos y a los que no tienen agallas, pero resulta muy atractiva para los valientes y los emprendedores. Champy (2002: 151) dice que una vez que se prueba el cambio

²² Sobre los discursos de la responsabilización como autoinculpación del desempleo y las políticas laborales como políticas de flexibilización, individualización, activación y aumento de los requerimientos de disponibilidad de los empleados, ver Alonso (1999 y 2001). Existe una interesante literatura que niega el carácter de superación del taylorismo o del fordismo en las prácticas actuales de la organización del trabajo, apostando más por la conceptualización del modelo que vemos en nuestro entorno como un neotaylorismo o incluso neoindustrialismo -pues en las prácticas de uso de la fuerza de trabajo nada ha habido de novedad, superación o evolución del modelo tradicional, más bien al contrario degradación, incremento de cargas y limitación de derechos-. Para esta polémica, ver Jardín (2005) y Veltz (2000 y 2004).

²³ La literatura *managerial* esta repleta de mandatos doblevinculantes: ordena la libertad, prescribe la espontaneidad, recomienda la sumisión a la empresa, pero a la vez proclama valores libertarios; o hace un canto al ser humano a la vez que lo trata como un ente máximamente fungible. La teoría del doble vínculo como relación comunicativa paradójica, que prescribe a la vez lo que niega de hecho sin ofrecer salida posible para el receptor de la comunicación, suele atribuir a este tipo de mensaje el ser la causa del comportamiento esquizofrénico (Watzlawick *et al*, 1997: 196 y ss).

en la organización, se despierta un apetito por el mismo, se llega incluso a saborear. El *management* puede ser una experiencia *divertida*²⁴, de hecho incluso hay obras en las que se pregunta, de forma directa: «¿Están divirtiéndose?» (Hamel y Prahalad, 1994: 296; Hammer y Champy, 1993: 147). Finalmente, hay algún caso en el que se incluye una canción para que los directivos puedan corear los estribillos —por ejemplo, *The Evolve song*, con letra de Rosabeth Moss Kanter (2002)—, y la «nueva» *ficción managerial* (novelas que ejemplifican los valores del buen gestor postmoderno) se convierte en un subgénero más de la literatura gerencial²⁵ destinada a que los ejecutivos aprendan divirtiéndose los valores de la fluidez total.

Por último, otro nuevo tópico en la literatura *managerial* es el de la nueva alianza con un terreno siempre presente, pero antes mucho más frío y distanciado: el arte, ahora convertido en objeto de referencia frente a la burocracia y la rutina de los modelos organizativos clásicos. En efecto, la empresa del capitalismo global potencia el mecenazgo o las fundaciones, potenciando a su vez el valor económico-comercial del arte; pero, también, está transmitiendo la idea de que la creación artística ha superado la vieja propuesta del arte como vanguardia social o espacio anticapitalista. Se vincula también esta preocupación por el arte al cuerpo del discurso de las buenas prácticas o la responsabilidad corporativa, donde, por cierto, las «causas» siempre están alejadas de la distribución o la seguridad salarial. De otra manera, el discurso del arte se integra en el proceso de producción como una inflación de diseño y una

sobredimensión estética de los objetos. Esta aproximación al arte y la industria funciona en la cultura del capitalismo de redes porque se convierte, en el contexto de mercados casi saturados, en una inversión rentable, reforzando y subrayando la dimensión imaginaria de todo producto. Toda mercancía —hasta las inmateriales— es «diseñada» incluso en su imagen de rebeldía, siendo perfilada por el estilo de la empresa y buscando siempre una relación fundamentalmente narcisista con el cliente. El discurso *managerial* ha buscado que se perciba ese canto a la nueva empresa en su dimensión estética, hasta configurar el propio objeto/producto en su uso: su practicidad, su aspecto, etc., revelándose en él la imagen proyectada del cliente²⁶. Finalmente, el discurso del arte es también convocado para nutrir la cultura del *management* mismo: el *manager* postmoderno se convierte en artista, y el gerencialismo, en arte mayor. Así, entre las nuevas y confusas prácticas de formación, nos podemos encontrar con teorías que indican que, en el mundo de la nueva administración, más vale sentir que razonar para comprender, en último término, que todos los componentes de una empresa convergen, como en un cuadro, hacia la unidad del conjunto²⁷. La demostración artística «analógica» es entonces preferida a la «lógica» para activar los resultados profesionales. Apostar por la *diferencia creativa* tiende siempre a repercutir sobre el espíritu general de la empresa en sus procesos y en sus productos, creando así valor añadido e inculcando una cultura del servicio.

En suma, en todo este período los *logotetas*²⁸ populares del saber gerencial coinciden en

²⁴ La idea del *funky business* se ha instalado con fuerza en la literatura gerencial postmoderna: incluso nos encontramos auténticos apóstoles de la idea como los escandinavos Nordström y Ridderstrale (2000). Pero, en general, el canto a la informalidad, la imaginación y la diversión es parte integrante de los últimos productos de este género. Véase, por ejemplo el tono general de Morgan (1998), sobre todo si lo comparamos con otras obras de este autor escritas veinte años antes.

²⁵ El especialista español en literatura popular *managerial* es autor de una serie de novelas para ejecutivos —un género de novela que está entre la novela romántica y la autoayuda— que llevan como sintomático título o subtítulo (según el volumen en cuestión) el de *La sensación de fluidez* (Cabeiro, 2001).

²⁶ La obra fundamental en la teorización sobre este encuentro personalizado entre el marketing y el diseño es la de Schmitt y Simonson (1998), prologada, apadrinada y mundialmente respaldada, como no, por Tom Peters.

²⁷ Una maraña de discursos en torno al *coaching*, la programación neurolingüística, el aprendizaje emocional y la empatía organizacional tratan de converger en la idea del *management* como un arte. Corinne Maier, en un librito crítico de enorme repercusión en toda Europa, define esto como una jerigonza de un cierto y falso aroma humanístico, pero que sólo puede leerse según un potente código de interpretación: «cuanto más alude a una cosa la gran empresa, más carente está de ella» (Maier, 2005: 19).

²⁸ Entendemos *logotetas* en el sentido que le da Roland Barthes en su conocido trabajo sobre Sade, Fourier y Loyola como fundadores de lenguas y clasificadores de los límites del conocimiento en tres campos de la experiencia: operadores del texto que crean la lengua del placer erótico, la lengua del bienestar social y la lengua de la interpelación divina. Cada uno había construido una lengua que creaba la manera de conocer el ámbito que, hipotéticamente, sólo describía o anunciaba (Barthes, 1997). Inventar signos es, como los utópicos, los místicos o los pornógrafos, la gran tarea de la literatura *managerial*.

oponer la fluidez a la rigidez de la organización, apostando por la primera como única forma de sobrevivir a la creciente incertidumbre y mayor competitividad. En sus textos, se sustituye progresivamente la pirámide funcional por la red horizontal de proyectos. La legitimidad del esquema descansa en las necesidades de un cliente-rey mitológico y en el deseo, por parte de los trabajadores, de un trabajo enriquecido y organizado en equipos. Los trabajadores piden confianza: ésta se cede unilateralmente desde la dirección, y se espera que el trabajador ofrezca a cambio compromiso —aunque, propiamente hablando, no es tanto un nuevo pacto social como una especie de confianza impuesta, una delegación del control que asegure más rentabilidad al darse por supuesta la disolución de cualquier resistencia colectiva por los nuevos usos tecnológicos—. Ya se puede prescindir de la vieja disciplina panóptica. El mercado exige organizaciones que fomenten la responsabilidad y que, a través de ella, la competencia (y competitividad) de los trabajadores sea mayor. Por ello, los líderes de las empresas deben actuar como «referentes morales» en sus organizaciones y transmitir unos valores que permitan la adhesión de los trabajadores (Peters, 1992). Un vocabulario de ecos liberadores impregna estos discursos (similares a los utilizados durante los años sesenta por los movimientos contestatarios), si bien enunciados con un tono fuertemente prescriptivo y grandes dosis de retórica: quizá es necesario hacer un esfuerzo extra de persuasión, entusiasmar para convencer a los trabajadores y directivos que estos cambios les benefician. La legitimidad dentro de la organización no se sustenta en la autoridad, sino en los clientes. La delegación de responsabilidad en el trabajador implica que éste debe estar comprometido con la empresa. Motivación para satisfacer al cliente, autodisciplina, iniciativa, pasan a ser los nuevos elementos referidos de control. La ambigüedad, la adaptación, la flexibilidad, penetran progresivamente en todas las esferas de la organización. El riesgo y la incertidumbre de los mercados se trasladan así a los propios trabajadores que se convierten en personajes tan fluidos, fungibles, volátiles y paradójicos como el propio entorno de negocios en que se mueven.

CONCLUSIÓN

En resumen, el imaginario del *management* se ido transformado notablemente, reaccionando por lo general a situaciones en que la tasa de rentabilidad tiende a entrar en crisis. Cuando el capitalismo de emprendedores generó problemas al no poder abastecer los mercados, nacieron los sistemas de producción en serie: se descalifica el trabajo, se vigila y controla, y se diseñan técnicamente sus tareas. En el marco de las relaciones laborales se busca una cooperación que permita legitimar las nuevas condiciones de organización del trabajo. Ese control y concertación se extienden a otras instituciones sociales: nace el pacto social keynesiano, la gran corporación, la tecnocracia; se desarrolla una norma de consumo de masas y parece que las sociedades capitalistas se dirigen hacia un *automatismo social*: todo está calculado, programado (Naville, 1985). El imaginario está repleto de jerarquías, instrumentos de control, celdas, barreras entre tareas, planos, esquemas, etc. Hasta los años setenta, las tasas de crecimiento económico fueron muy elevadas: era un sistema en el que se gestionaba, técnicamente, la abundancia. De nuevo, cuando la rentabilidad del trabajo se estancaba ante —entre otras cosas— la fuerza estructural del asalariado en los modelos de organización burocrática formal, se fueron abriendo formas de *management* destinadas, fundamentalmente, a la informalización y diseminación de la nueva estructura de la empresa.

Cuando el modelo de organización taylorista y fordista entró en crisis, con una evidente caída de la productividad, se llevó a cabo una nueva reorganización del sistema. Los protocolos de producción en serie eran demasiado rígidos para satisfacer los segmentos en que se han ido fragmentando los mercados y para dar cuenta de su nuevo dinamismo global. Se requiere, así, una producción flexible, y para que esta flexibilidad sea completa, es necesaria la desregulación de los vínculos y seguridades institucionales para incrementar la competencia. Frente a la desmotivación, el absentismo, el *turnover* y la resistencia obrera creciente, el *management* del cambio de los ochenta propuso una transformación radical, basada en fomentar la participación socio-técnica (y no política) de todas las personas de la organización, anulando las viejas lealtades colectivas (sindicales) y estatales. Coherentemente con esto, en los ámbitos externos a las

empresas el mercado de trabajo se liberaliza y «balcaniza»: el marco de relaciones laborales se fragmenta, flexibiliza y temporaliza al ritmo de las nuevas necesidades nominales de competencia en el mercado global. Todo ello ha venido cristalizándose en un último giro discursivo con importantes efectos: pasa a hablarse de postmodernidad, de la sociedad del riesgo, de emprendedores, y de modernidad líquida. Su imaginario contiene entonces redes, líderes y *trabajadores rebeldes*²⁹, tareas sin delimitación, intuiciones, *metanoia*, etc. El imaginario de la literatura *managerial* se incrusta en el desarrollo de un capitalismo socialmente desorganizado y máximamente alineado con las vías de mayor rentabilidad a corto plazo del mercado. Así, conforme la corporación y la organización del trabajo han ido evolucionando, se ha producido, de forma paralela, un importante cambio en el imaginario gerencial: de la rigidez burocrática como paradigma se ha pasado a un sistema difuso y «liberador», un nuevo *management* basado en significados compartidos: la cultura y los valores del nuevo ejecutivo de la sociedad red. Todo esto ha significado, a su vez, una evolución en el proceso de control: de formas de supervisión muy visibles basadas en métodos panópticos o técnicos hemos pasado a otras más sutiles, en las que se aceptan unas premisas valorativas y emocionales incuestionables (Smircich, 1983: 237). El *management*, así, como género sigue en su esfuerzo continuo por comprometer, de un modo a otro, a directivos y trabajadores en el proceso productivo; pero ahora el impacto de la individualización y del mercado desbocado parece que hacen innecesarios los acuerdos formales, institucionales y planificados, y sólo es la nueva mano invisible electrónica la encargada de lograr el equilibrio general. La utopía tecnológica de la inexistencia de lo social está con-

formando todo un discurso, cuyos efectos últimos podremos evaluar en no muchos años.

Todos los tópicos del imaginario *managerial* que arrancan en los ochenta y cristalizan en los noventa han ido en el sentido del canto a la fluidez general. La negociación ya se considera prácticamente inexistente, porque los sujetos sociales se han diluido en esa fluidificación (desintegración) de las relaciones sociales orientadas según una racionalidad legal; los valores individualizadores se invocan como nueva alianza en la gran celebración de la calidad total empresarial. De la misma manera, esta licuefacción lleva el centro simbólico al consumidor frente al trabajador, recordando que como clientes tenemos derechos, pero como proveedores —productores— deberes, y que todos los eslabones de la cadena, *partenaires* y *aliados* están unidos en una misma causa. En suma, el imaginario de la empresa ha respondido también a las exigencias de la complejidad, y ha transformado las perspectivas, convirtiendo los enfoques estructurales y organizacionales en visiones de los flujos y sus circulaciones en un entorno de máxima contingencia. El *partenariado*³⁰ es el concepto principal de la empresa postfordista: cuando ya se ha transitado por todas las metáforas, se recoge ésta procedente del universo del deporte —el patronazgo y las causas filantrópicas— para intentar separar la imagen de la gestión del universo único de la racionalidad económica. No es por azar por lo que se recurre al imaginario deportivo: el deporte es uno de los escasos universos que asocian los valores tradicionalmente opuestos de «igualdad» de oportunidades y de «competición», lo que no deja de reforzar el ideal meritocrático mercantil en el que todos pueden probar suerte, pero donde gana el mejor (y en la nueva empresa y en la sociedad red, el que gana se lo lleva todo). Con esto se evoca la idea de igualdad, de emulación

²⁹ En la idea de la paradójica proclamación de la rebeldía aparente y de la ambivalencia moral de la cultura del *management* actual se encuadran temas como la fascinación por los *hackers-crakers* (Himanen, 2002) o las permanentes alegorías a la destrucción creadora (mucho más allá de Schumpeter) en la economía electrónica y los discursos de la sociedad de información (Lash 2005; Knights *et al.*, 2005).

³⁰ El término «partenariado», en español, no es más que una de las posibles traducciones del concepto inglés de *partnership*. Este término nos remite, ambiguamente, a «asociación»: tiene connotaciones jurídicas, pero también remite inmediatamente a imágenes como «colaboración», «cooperación» o «solidaridad», que a menudo incorporan la idea de «compromiso» entre partes. De gran difusión en la Unión Europea, este concepto es implícitamente utilizado para recalcar la importancia de la colaboración fraterna y voluntaria de todos los actores de las empresas en alianzas a favor de la productividad, desplazando la «trasnochada» y ya imposible idea del conflicto social. Un magnífico análisis de los usos de este concepto en las relaciones laborales contemporáneas se encuentra en Martínez Lucio y Stuart (2005a: 797-817). Otros trabajos en los que se explora críticamente el concepto de *partnership* son los de Healy *et al.* (2004) y, de nuevo, en otro trabajo editado por Martínez Lucio y Stuart (2005b).

y de lealtad en la asociación, y se convierte a los adversarios internos históricos en aliados potenciales. Esta semántica acogedora humaniza, y se trata de reforzar con la idea de una nobleza desinteresada (patronazgo artístico, marketing con causa, fundaciones humanitarias, etc.). En esta *neolengua* —como la de Orwell de 1984— con todas sus connotaciones eufemísticas y hechizadoras lo único que no puede aparecer (incluso no se puede concebir) es el conflicto social y la más tradicional y evidente relación salarial, la cual por cierto se encuentra precarizada y ultradebilitada.

Esta semántica eufemística se dirige, evidentemente, a todos los actores de la empresa y sobre todo a los sindicatos. Estos últimos, debilitados en sus efectivos sociales e ideológicamente estigmatizados, sólo encuentran un lugar digno en el discurso de la nueva empresa-red en el papel de *partenaire* social, convertidos en un interlocutor de los incrementos de productividad y los reajustes permanentes de plantilla. El uso del *partenariado* en sí mismo entierra a los sindicatos generalistas de clase, al no sugerir más que negociaciones realizadas en el marco aceptado de la finalidad de la empresa y un reformismo de *sparring partner*. La participación en los beneficios, los círculos de calidad y la comunicación interna habían sido algunas iniciativas destinadas a oír a los asalariados en directo y a cortocircuitar la exclusividad de la voz sindical en los años ochenta. En los noventa ya ni siquiera es necesario desposeer de su representatividad a los sindicatos (atrincherados en el sector

público y en algunas ramas tradicionales), pues una suerte de patriotismo de empresa se ha convertido en el discurso político hegemónico. Por esto, los derechos del consumidor son aceptados por delante de los del trabajador. Se ha fragmentado la negociación colectiva —cada empresa negocia de manera diferente su balance entre el coste económico y el coste social—, y la amenaza del paro y la exigencia de competitividad han individualizado, radicalmente, las expectativas laborales. La nueva lengua del *management* no sólo concierne a los sindicatos, sino a todo el personal. Desterrando la rudeza a favor del eufemismo, los «subordinados» se vuelven «colaboradores», y el valor total de la empresa se hace depender, de ahora en adelante, de sus «trabajadores del saber», del *cognitariado*. El trabajador del saber es presentado como un colega, un asociado, más que un jefe (o un subordinado), y estas palabras no ilustran más que el cambio del poder de los nuevos *analistas y manipuladores simbólicos*³¹ en la estructura empresarial postfordista. Se trata de construir un modelo de comunicación eficiente, que pretende conseguir el advenimiento de aquello que enuncia: el nuevo poder del capitalismo tecnológico y cognitivo presentado como pensamiento único. Detrás de estos modos semánticos están las intenciones de naturalizar un modelo de gestión fuertemente desregulado, donde los únicos que se creen con derecho a la seguridad blindada son los que prescriben inseguridad y precariedad para todos los demás.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAMSSON, E. (1991): «Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations», en *Academy of Management Review*, 16 (3).
 — (1996): «Management fashion», en *Academy of Management Review*, 21 (1).
 ADAM, J. M. (1985): *Le texte narratif*, París, Nathan.
 ALONSO, L. E. (1999): *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*, Madrid, Trotta.

³¹ La expresión es una incisiva conceptualización de Robert Reich, sociólogo y ex secretario de Trabajo del presidente estadounidense Bill Clinton, y que usa para calificar el trabajo intelectual moderno, que consiste en «identificar, intermediar y resolver problemas» mediante el uso de símbolos, es decir, datos, palabras y representaciones visuales y orales. Para ello se requiere de capacidades específicas de «abstracción, pensamiento sistemático, experimentación y colaboración». Estos analistas simbólicos, según este mismo autor, han creado el relato de su necesidad absoluta para la supervivencia de las empresas en el actual contexto de competencia global, y de la de naturalidad de los sacrificios que todo el resto de la sociedad, fundamentalmente el grupo de las viejas clases medias y trabajadoras, debe amablemente aceptar para financiar su sobrevaloración (Reich, 1993: 176-225). Todo entronca con el tema de la «nueva clase» formada por la revolución de los *managers*, ya enunciada por James Burnham (1967) en los años cuarenta —glosada repetidamente también en varios folletos de George Orwell, quien acabó reconociendo su enorme influencia al escribir su clásico 1984—, y brillantemente actualizada y *sociologizada*, con toda su gran capacidad intelectual, por Alvin Gouldner a finales de los años setenta (1980).

- (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 García Blanco, J. M. y Navarro, P. (eds.), *¿Más allá de la modernidad? Las dimensiones de la información, la comunicación y las nuevas tecnologías*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- (2005): *La era del consumo*, Madrid, Siglo XXI.
- ANSOFF, I. (1985): *La estrategia de la empresa*, Barcelona, Orbis.
- BALANDIER, G. (1988): *Le Désordre. Éloge du mouvement*, París, Fayard.
- BALANDIER, G. (2001): *Le Grand Système*, París, Fayard.
- BARBIER, J.-C. y NADEL, H. (2000): *La flexibilité du travail et de l'emploi*, París, Flammarion.
- BARTHES, R. (1997): *Sade, Fourier, Loyola*, Madrid, Cátedra.
- BATRAM, A. (2001): *Navegar por la complejidad*, Barcelona, Granica.
- BAUMAN, Z. (2003): *Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- (2005): *Liquid Life*, Cambridge, Polity.
- BECK, U. (2000): *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona, Paidós.
- BERIAIN, J. (2005): *Modernidades en disputa*, Barcelona, Anthropos.
- BERNÁRDEZ, E. (1995): *Teoría y epistemología de texto*, Madrid, Cátedra.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPPELLO, É. (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.
- BRECH, E.F. L. *et al* (1963): *The principles and practices of management*, Londres, Longmans.
- BROWN, M. (1960): *Effective work management*, Nueva York, MacMillan.
- 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.
- CASTORIADIS, C. (1998): *El ascenso de la insignificancia*, Madrid, Cátedra.
- CHAMPY, J. (1995): *Reengineering management: the mandate for new leadership*, Londres, Harper Collins Publishers.
- (2002): *X-ingeniería en la empresa: reinventar su negocio en la era digital*, Bilbao, Deusto.
- CHANDLER Jr., A. (1988): *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CLARK, T. y FINCHAM, R. (eds.) (2002): *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*, Oxford, Blackwell.
- CLARK, T. y SALAMAN, G. (1996): «The management guru as organizational witchdoctor», en *Organization*, 3 (1).
- (1998): «Telling tales: management gurus and the construction of organizational identity», en *Journal of Management Studies*, 35 (2).
- CLEGG, S. (1990): *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Londres, Sage.
- CLEGG, S., CLARKE, Th. e IBARRA E. (2001) «Millenium Management, Changing Paradigms and Organization Studies» en *Human Relations*, Vol. 54, Núm. 1.
- COHEN, D. (2000): *Nos temps modernes*, París, Flammarion.
- COHEN, J. y STEWART, I. (1995): *The Collapse of Chaos: Discovering Simplicity in a Complex World*, Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books.
- COLLINS, D. (2000): *Management fads and buzzwords*, Londres, Routledge.
- CORLAT, B. (1982): *El taller y el cronómetro*, Madrid, Siglo XXI.
- (1993a): *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, Madrid, Siglo XXI.
- (1993b): *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, Madrid, Siglo XXI.
- CROUCH, C. (2004), *Posdemocracia*, Madrid, Taurus.
- CROUCH, C. y PIZZORNO, A. (eds.) (1989): *El resurgimiento del conflicto de clases en la Europa occidental*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 2 vols.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1991): *Flow: the psychology of optimal experience*, Nueva York, Harper Perennial.
- CUBEIRO, J. C. (2001): *La sensación de fluidez*, Madrid, Pearson.
- DAHRENDORF, R. (1974): *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Madrid, Ediciones Rialp.
- DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. F. (1963): *The practice of management*, Londres, William Heinemann Ltd.
- (1969): *The age of discontinuity*, Londres, William Heinemann Ltd.
- (2001): «The next society: a survey of the near future», en *The Economist*, 03/11/2001.

- DURAND, G. (2005): *Las estructuras antropológicas de lo imaginario*, Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- FAYOL, H. (1950): *Administration industrielle et générale: prévoyance organisation-commandement coordination-controlé*, París, Dunod.
- FOUCAULT, M. (1979): *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Madrid, Siglo XXI.
- FOUCAULT, M. (1990): *Tecnologías del yo y otros textos a fines*, Barcelona, Paidós.
- FUKUYAMA, F. (2000): *La gran ruptura. Naturaleza humana y reconstrucción del orden social*, Barcelona, Ediciones B.
- GAUDEMAR, J. P. de (1981): «Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista del trabajo», en Castel, R. et al, *Espacios de poder*, Madrid, La Piqueta.
- GAUDEMAR, J. P. de (1982): *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, París, Dunod/Bordas.
- GAY, P. du (2000a): «Entrepreneurial Governance an Public Management: The Anti-Bureaucrats», en Clarke, J., Gewirtz, Sh., y McLaughlin, E. (eds.), *New Managerialism, New Welfare?*, Londres, Sage.
- (2000b): *In praise of bureaucracy*, Londres, Sage.
- (ed.) (2005): *The values of bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press.
- GLEICK, J. (1987): *Chaos: Making a New Science*, Nueva York, Viking Penguin.
- GLEICK, J. (1999): *Faster. The Acceleration of Just About Everything*, Nueva York, Pantheon Books.
- GOLEMAN, D. (1997): *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós.
- GOLEMAN, D. (1998): *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam.
- GORZ, A. (comp.) (1977): *Crítica de la división del trabajo*, Barcelona, Laia.
- GOULDNER A. W. (1980): *El futuro de los intelectuales y el ascenso de la nueva clase*, Madrid, Alianza.
- GRIZE, J. B. (1998): *La logique naturelle et las communications*, París, Presses Universitaires de France.
- HATCH, M. J. (1997): *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the corporation: a manifesto for a business revolution*, Londres, Nicholas Brealey Publishing.
- HANDY, Ch. (1997): *The Age of Paradox*, Nueva York, Simon and Schuster.
- HARRIS, M. (1984): *La cultura norteamericana contemporánea: una visión antropológica*, Madrid, Alianza.
- HARVEY, D. (1998): *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires, Amorrortu.
- HASSARD, J. y PARKER, M. (eds.) (1997): *Postmodernism and organizations*, Londres, Sage, 2ª ed.
- HEALY, G., HEERY, E., TAYLOR, P. y BROWN, W. (eds.) (2004): *The Future of Worker Representation*, Hampshire, Palgrave MacMillan.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., y SNYDERMAN, B. (1959): *The motivation to work*, Nueva York, Wiley.
- HESSSELBEIN, F. et al (comps.) (1996): *El líder del futuro*, Bilbao, Deusto.
- HOCK, D. (2001): *El nacimiento de la era caórdica*, Barcelona, Granica.
- HORGAN, J. (1995): «De la complejidad a la perplejidad», en *Investigación y Ciencia* nº 227, agosto.
- HUCZYNSKI, A. (1993): *Management gurus: what makes them and how to become one*, Londres, Routledge.
- JACKSON, B. (2001): *Management gurus and management fashions: a dramatic inquiry*, Londres, Routledge.
- JAMESON, F. (1995): *Imaginario y simbólico en Lacan*, Buenos Aires, El Cielo por Asalto.
- JARDIN, E. (2005), *Mutation et organization du travail*, Rosny sous Bois, Bréal.
- KANTER, R. M. (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Barcelona, Plaza y Janés.
- (2002): *Evolve! Para triunfar en la cultura digital del mañana*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- KELLY, K. (1998): *Nuevas reglas para la nueva economía*, México, D. F. Granica.
- KNIGHTS, D., NOBLE, F., VURDUBAKIS, Th., y WILLMOTT, H. (2005): «Alegorías de la destrucción creativa: la tecnología y la organización en las narrativas de la economía electrónica» en Woolgar, S. (ed.) *¿Sociedad virtual? Tecnología, cibérbole, realidad*, Barcelona, UOC.
- KOFMAN, F. (2001): *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios*, Buenos Aires, Granica, 3 vols.
- KOTTER, J. (2000): *Qué hacen los líderes*, Barcelona, Gestión 2000.
- LAKOFF, G. y JOHNSON, M. (1986): *Metáforas de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra.
- LASH, S. (2005): *Crítica de la información*, Buenos Aires, Amorrortu.
- LASH, S., y URRY, J. (1993): *Economies of signs and space*, Londres, Sage.
- (1996): *The end of organized capitalism*, Cambridge, Polity Press, 2ª ed.
- LE GOFF, J.-P. (2000): *Les illusions du management*, París, La Découverte, 2ª ed.
- LIKERT, R. (1961): *New patterns of management*, Nueva York, McGraw-Hill.
- MAFFESOLI, M. (2001): *El instante eterno. El retorno de lo trágico en las sociedades posmodernas*, Buenos Aires, Paidós.

- MAIER, C. (2005): *Buenos días pereza. Estrategias para sobrevivir en el trabajo*, Barcelona, Península.
- MARTÍNEZ LUCIO, M. y STUART, M. (2005a): «'Partnership' and New Industrial Relations in a Risk Society: an Age of Shotgun Weddings and Marriages of Convenience?», en *Work, Employment & Society*, 19 (4).
- (2005b): *Partnership and Modernisation in Employment Relations*, Londres, Routledge.
- MAYO, E. (1959): *Problemas humanos en una civilización industrial*, Buenos Aires, Ediciones Galatea.
- MCGREGOR, D. (1960): *The human side of the enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill Book Company.
- MICKLETHWAIT, J. y WOOLDRIDGE, A. (1998): *La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*, Madrid, Alianza.
- MORGAN, G. (1988): *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Francisco, Jossey-Bass.
- MORGAN, G. (1997): *Images of Organization*, Newbury Park, California, Sage, 3ª ed.
- MORGAN, G. (1998): *Imagin-i-zation*, Londres, Sage.
- MORIN, E. (1994): *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- NAISBITT, J. (1983): *Macrotendencias: diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*, Barcelona, Mitre.
- NAISBITT, J. y ABURDENE, P. (1990): *Megatrends 2000*, Barcelona, Plaza y Janés.
- NAVILLE, P. (1985): *¿Hacia el automatismo social? Problemas del trabajo y de la automatización*, México D. F., Fondo de Cultura Económica.
- NORDSTRÖM, K. y RIDDERSTRALE, J. (2000): *Funky business*, Madrid, Pearson.
- ODIORNE, G. S. (1963): *Personnel policy: issues and practices*, Ohio, Charles E. Merrill Books.
- OFFE, C. (1985): *Disorganized capitalism: contemporary transformations of work and politics*, Cambridge, Polity Press.
- OHMAE, K. (1992): *La mente del estratega*, Madrid, McGraw-Hill.
- OHNO, T. (1993): *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*, Barcelona, Gestión 2000.
- ORGOGOZO, I. y SÉRIEYX, H. (1990): *Changer le changement*, Paris, Seuil.
- ORLEAN, A. (ed.) (2004): *Analyse économique des conventions*, París, Presses Universitaires de France, 2ºed.
- ORTEGA y GASSET, J. (1980): *La rebelión de las masas*, Madrid, Revista de Occidente/Alianza Editorial.
- ORWELL, G. (1979): *1984*, Barcelona, Destino.
- OUCHI, W. (1981): *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Reading, Addison-Wesley.
- PASCALE, R., y ATHOS, A. (1981): *The art of Japanese management: applications for American executives*, Nueva York, Simon and Schuster.
- 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.
- PETERS, T. y WATERMAN Jr. R. (1982): *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Nueva York, Harper & Row Publishers.
- PHILOLEAU, I. H. y BARBOTEAU-HAYOTTE, D. (1994): *Le grand combat: onquerir le préférence des clients*, París, Dunod.
- PIORE, M. y SABEL, Ch. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza.
- POIRIER, N. (2004): *Castoriadis. L'imaginaire radical*, París, Presses Universitaires de France.
- POLLIT, Ch. (1993): *Managerialism and Public Services*, Oxford, Basil Blackwell.
- REICH, R. (1993): *El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI*, Buenos Aires, Vergara.
- RIES, A. y TROUT, J. (1986): *Marketing Warfare*, Nueva York, Mc Graw-Hill.
- SÁNCHEZ CAPEQUÍ, C. (1999): *Imaginación y sociedad: una hermenéutica creativa de la cultura*, Madrid, Tecnos.
- SARTRE, J. P. (1999): *L'imaginaire. Psychologie phénoménologique de l'imagination*, París, Gallimard.
- SCHMITT, B. y SIMONSON, A. (1998): *Marketing y estética. La gestión estratégica de la marca, de la identidad y la imagen*, Bilbao, Deusto.
- SENGE, P. (1999): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, Granica.
- SENNETT, R. (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- SERVAN-SCHREIBER, J.-J. (1969): *El desafío americano*, Barcelona, Círculo de Lectores.
- SLOAN, A. P. (1979): *Mis años en la General Motors*, Pamplona, Universidad de Navarra.
- SMIRCICH, L. (1983): «Implications for management theory», en Putnam, Linda, y Pacanowsky, Michael (eds.), *Communication and organization: an interpretive approach*, Beverly Hills, Sage.
- TAYLOR, F. W. (1953): *Principios de administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo.

- (1970): *Management científico*, Barcelona, Oikos-Tau.
- THOMPSON, P. (2003): *Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of their bargain*, en *Work, Employment and Society*, vol. 17 (2).
- THUROW, L. (1992): *La guerra del siglo XXI*, Buenos Aires, Vergara.
- TOFFLER, A. (1982): *La tercera ola*, Barcelona, Plaza y Janés.
- (1985): *La empresa flexible*, Barcelona, Plaza y Janés.
- (1990): *El «shock del futuro»*, Barcelona, Plaza y Janés.
- TOURAINÉ, A. (1973): *La sociedad postindustrial*, Barcelona, Ariel.
- TZU, S. (1994): *El arte de la guerra*, Madrid, Fundamentos.
- URWICK, L. (1956): *The patterns of management*, Minnesota, University of Minnesota.
- URWICK, L., y BRECH, E. F. L. (1970): *La historia del management*, Barcelona, Oikos-Tau.
- VELTZ, P. (2000): *Le nouveau monde industriel*, París, Gallimard.
- (2004): *Des lieux et des liens*, París, L'Aube Poche.
- WATZLAWICK, P., BAVELAS, J. B. y JACKSON, D. D. (1997): *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, Herder.
- WHYTE Jr., W. H. (1968): *El hombre organización*, México D. F., Fondo de Cultura Económica.
- ZIMMERMAN, B. (1993): «The Inherent Drive Towards Chaos», en Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J., y Van de Ven, A. (eds.), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*, Oxford, Blackwell.