

LOS DISCURSOS DEL *MANAGEMENT*. UNA PERSPECTIVA CRÍTICA¹

LUIS ENRIQUE ALONSO

Catedrático del Departamento de Sociología
(Universidad Autónoma de Madrid)

CARLOS J. FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Profesor contratado doctor del Departamento de Sociología
(Universidad Autónoma de Madrid)

ABSTRACT

Una de las manifestaciones más notables del denominado «nuevo espíritu del capitalismo» son las denominadas ideologías gerenciales, que recogen los valores morales dominantes entre los que detentan el poder en las empresas, y que tienen una enorme influencia en la forma en que se organiza el trabajo dentro de las organizaciones. En este artículo el objetivo es el de analizar el denominado discurso del management tal y como aparece reflejado en los best-sellers de la literatura gerencial, que a nuestro juicio recoge la esencia de dicho tipo de discurso. Para ello, se describirán las principales características de dicha literatura, con especial atención a sus objetivos y a sus autores, y se relatarán, de forma resumida, las principales transformaciones que el discurso del management ha sufrido desde comienzos del siglo XX hasta nuestros días, con el fin de realizar una valoración crítica de estas ideologías gerenciales.

Palabras clave: capitalismo, gestión empresarial, ideología, discurso

¹ Este artículo se encuadra dentro de los trabajos generados por el proyecto de investigación CSO2011-29941.

■ *«Kapitalismoaren izpiritu berria» deritzonaren manifestaldi nabarmenetako bat ideologia kudeatzaileak dira, zeinek enpresetan boterea dutenen balore moral dominatzaileak jasotzen dituzten. Horrez gain, antolaketan barnean lana nola antolatuko den eran ere eragin itzela dute. Artikulu honen helburua literatura kudeatzailearen best-seller-etan islatzen den eran management delakoaren diskurtsoa aztertzea da, guretzat diskurtso mota horren esentzia jasotzen dute eta. Horretarako, literatura horren ezaugarriak nagusienak deskribatuko dira, helburuei eta autoreei arreta berezia eskainiz. Horrez gain, era laburtuan bada ere, management delakoaren diskurtsoak XX. mendearen hasieratik gure egunetaraino jasan dituen eraldaketa nagusiak azalduko dira. Era horretan ideologia kudeatzaileen balorazio kritikoa egingo da.*

Hitz gakoak: kapitalismoa, enpresa-kudeaketa, ideologia, diskurtsoa

■ *Management ideologies are said to capture the hegemonic moral values in the business world. They are among the most prominent displays of the so-called «new spirit of capitalism» and have an enormous influence in the way work is organized inside corporations. In this paper, we will analyze the so-called «management discourse» as it appears in management best-selling books —according to our view these publications gather in their texts the essence of such discourse. In order to do so, the main features of such literature will be described, focusing on authors and goals pursued with these books. The main developments in managerial discourses since the beginning of the twentieth century will be also discussed in depth, in order to undertake a critical assessment of those ideologies.*

Key words: capitalism, management, ideology, discourse,

Cuando las decisiones contingentes de las élites y los líderes se consideran inevitables, necesarias en razón del cambio tecnológico y del «progreso» es mucho más fácil ejecutar y legitimar estas decisiones. Es preferible que se responsabilice de los problemas provocados por el cambio tecnológico a la propia tecnología que a quienes la controlan.

BARRY BARNES, *About Science*, 1985

1. Introducción

En este artículo, nuestra intención es la de discutir un fenómeno muy importante en el mundo organizativo actual: el denominado discurso de la gestión o *management*, tema explorado en trabajos anteriores (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006; Alonso, 2007; Fernández Rodríguez, 2007a). Este discurso representa, de alguna manera, la ideología de aquellos que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales (llamémosles empresarios, gerentes, directivos o cuadros intermedios), por cuanto justifica no sólo diferentes dimensiones de las prácticas cotidianas de estos, sino que además les permite aparecer ante la opinión pública y sobre todo ante sus propios empleados como dignos de la posición que están ocupando, a través de la atribución de cualidades de excelencia. Hoy en día se ha convertido en el discurso hegemónico, reflejando lo que algunos autores (Boltanski y Chiapello, 2002) han definido como «espíritu del capitalismo», que recoge los valores morales dominantes en relación no sólo a cómo debe organizarse la empresa y el trabajo que se desarrolla en ella, sino incluso la sociedad y los propios individuos. Lo sorprendente es que raras veces se le presta atención, pues hoy en día parecen aceptarse sus postulados como si estos fueran simple «sentido común», algo natural y de necesaria aplicación práctica en el mundo de la empresa y otras organizaciones. Sin embargo, un repaso a la trayectoria histórica y evolución de los discursos del *management* puede proporcionarnos claves importantes en relación a cómo los valores empresariales que se difunden dentro de las sociedades no son en absoluto unas tablas de la ley sino que van cambiando, espoleados por transformaciones del entorno tecnológico, económico, político y cultural.

Son muchos los mecanismos por los que esta ideología gerencial pro-empresa se difunde a través de la sociedad: prensa económica, empresas de consultoría,

escuelas de negocios, instituciones económicas internacionales son algunas de sus principales redes de transmisión. Sin embargo, en este trabajo nos vamos a centrar en una de sus manifestaciones más particulares: la denominada literatura empresarial o del *management*. Lo haremos porque entendemos que refleja, de una manera fidedigna, los rasgos fundamentales de la actual ideología empresarial, y resume en sus contenidos tanto los valores morales como las prácticas aceptables del capitalismo a lo largo de sus distintas fases históricas. Además, y pese a tener como público objetivo a los cuadros directivos (presentes o futuros), a los que se anima al éxito profesional, es posible que hayan tenido también un fuerte atractivo para los empleados, atraídos por una búsqueda de motivación para desempeñar el trabajo cotidiano (Bendix, 1966). Ello habría favorecido su enorme éxito comercial y la difusión de ciertos valores pro-empresariales en la sociedad.

Por lo tanto, en nuestra contribución queremos analizar ese discurso del *management* tal y como queda reflejado en estas publicaciones, termómetro de las preocupaciones de gerentes y empresarios y que a nuestro juicio representan la esencia de dicho discurso. Para ello, este artículo se dividirá en cuatro secciones. En la primera, se describirán las principales características de dicha literatura, con especial atención a sus objetivos y a sus autores. En la segunda parte, se relatarán, de forma por supuesto resumida, las principales transformaciones que el discurso del *management* ha sufrido desde comienzos del siglo xx hasta nuestros días, para en las dos siguientes desarrollar una discusión y análisis crítico en torno a las peculiaridades de estas ideologías gerenciales. El texto finalizará con una breve conclusión.

2. Los discursos del *management*: gurús y literatura empresarial

El discurso de la gestión o *management* abarca numerosas dimensiones, como se ha señalado anteriormente. Sin embargo, es en la literatura gerencial donde podemos hallar, quizá, las claves que estructuran dicho discurso. Proporciona al lector, al público, incluso a la ciudadanía, una determinada imagen de la empresa, de la sociedad y de los individuos. Tiene una gran importancia porque refleja las preocupaciones del sector empresarial y lo que este espera de los trabajadores en el contexto actual. Debemos separarla claramente de los trabajos reconocidos académicamente en el terreno de la gestión, dirección y administración de empresas, aunque en algunas ocasiones tal división es muy difícil de delinear.

¿Qué entendemos por literatura del *management* o literatura de gestión empresarial? Podríamos definirla, de una forma breve, como una *vulgata* de ideas presentes en el pensamiento económico, y las adapta a un contexto concreto: la

actuación práctica del directivo de la organización empresarial moderna. Si trabajásemos con conceptos sociológicos, podríamos adscribirla a una versión *profana* de algo *sagrado* como es el pensamiento económico académico: estas publicaciones asumen algunos de los postulados básicos presentes en algunas de las teorías hegemónicas en las disciplinas de economía y empresa y los comunican a los lectores con un lenguaje sencillo y lleno de ejemplos. Este tipo de obras suele encontrarse en las librerías, centros comerciales y tiendas de aeropuertos bajo el epígrafe de «libros de empresa», y aunque se centren en una temática relacionado con un aspecto concreto de los negocios, lo harán siempre desde una perspectiva muy generalista, más cercana a principios de acción (una filosofía de trabajo) que a acciones concretas (cada compañía tendrá una problemática particular).

Los libros propios de la literatura *managerial* suelen estar firmados, en su mayor parte, por personas que podríamos considerar expertos, aunque abundan los textos firmados simplemente por una empresa (habitualmente una consultora), y en muchas ocasiones, se trata de simples compilaciones. Dichos expertos son, al menos supuestamente (pues en muchas ocasiones son personas con trayectorias previas desconocidas para el lector medio), autoridades en temas de gestión. A veces, algunos de esos expertos son tan conocidos y respetados que llegan a alcanzar la categoría de «gurús», término con el que se conoce a los que, alcanzando un gran renombre por sus publicaciones, se convierten en verdaderas estrellas, con ventas millonarias de sus libros y cobrando sus conferencias y seminarios a precio de oro.

La palabra gurú procede del sánscrito *gurús*, equivalente a maestro. Es una «... persona influyente que toma la iniciativa...», y «... que puede “hacer” y producir un efecto sobre las demás» (Jackson, 2003, p. 36). Es un erudito, un mentor, un maestro influyente: el término, no obstante, es ambiguo, ambivalente. Por un lado, tiene connotaciones místicas, sugiriendo que los conocimientos se han conseguido por medios que no tienen nada de convencional, lo que lo aleja del término más cientifista de «experto», y puede ser aplicado a personas que no necesariamente proceden del ámbito académico. Por otro lado, el término puede utilizarse también de forma despectiva: indicaría que se trata de personas que, aunque merecedoras de atención, no necesariamente deben ser tomadas en serio, o son considerados como simples aspirantes a expertos (Jackson, 2003, p. 38). Lo que no cabe duda es que tienen gran influencia: los libros de los autores de gestión han generado en estas últimas décadas un gran interés, pues sus recomendaciones son tenidas en cuenta no sólo por los directivos de las organizaciones empresariales, sino incluso por políticos y funcionarios del Estado. Existe de hecho una verdadera industria creada alrededor de este fenómeno. Micklethwait y Woolridge (1998, p. 21) señalan que «... es difícil imaginar otra disciplina académica que haya creado entorno a sí misma un negocio semejante al de la teoría de gestión».

No obstante, no todos los autores de gestión empresarial alcanzan la categoría de gurús, a la que sólo pueden aspirar un número reducido de ellos: sólo unos cien pueden ser reconocidos como tales. Su procedencia, al igual que la de los autores menos conocidos, se restringe a dos ámbitos. Por una parte, y en su mayoría, el mundo de la empresa. Los autores son directivos, en activo o ya retirados, o consultores de gestión, también en activo o retirados. Sus trayectorias han sido caracterizadas por el éxito en los negocios. El otro ámbito es el académico, donde se debe distinguir a los procedentes de universidades y los que vienen de escuelas de administración de empresas (donde imparten clases en masters de dirección y gestión de las mismas); en su mayoría están especializados precisamente en materias relacionadas con la gestión empresarial. En muchos casos, los autores se encuentran entre los dos mundos: muchos han creado sus propios grupos empresariales a la vez que imparten sus clases, normalmente divisiones de consultoría (Micklethwait y Woolridge, 1998). La característica esencial del pensamiento de un gurú es que, precisamente por la connotación de visionario que tiene su figura, se acoge de forma acrítica (Huczynski, 1993), de forma que, salvo algunos académicos muy concretos (que mencionaremos más tarde), en el mundo organizacional existen pocas voces críticas que rechacen sus propuestas.

Es destacable el gran número de obras de literatura gerencial que son publicadas anualmente, muchas de ellas con contenidos casi coincidentes. Las importantes ventas que tienen los libros firmados por gurús (Collins, 2000) muestran que se trata de un género con gran aceptación entre los directivos, y no solamente entre ellos. Los gurús de gestión tratan en sus textos temas como la comprensión del mundo del trabajo, enfocando su atención en la comunicación dentro de la organización, la maleabilidad de la naturaleza humana y el individuo en la organización; la cuestión del status, esto es, de legitimación de la autoridad y la atribución de liderazgo; y la aplicación práctica de políticas de gestión, con sistemas de control y sobre todo pasos o principios a seguir, normalmente de aplicación universal. El impacto de esta literatura, dirigida esencialmente a personas con capacidad de decisión dentro de las organizaciones, parece ser muy importante, pese a que muchos directivos reconozcan no terminar los libros (Micklethwait y Woolridge, 1998; Jackson, 2003). Pero incluso en ese caso, los cursos en escuelas de negocios, las consultoras o las propias empresas suministran resúmenes, condensan su contenido en conferencias o en un seminario, y sobre todo forman parte del día a día de la cultura empresarial y de la forma que esta se presenta ante los demás.

El objetivo de la literatura *managerial* es, sobre todo, el de explicar cómo implantar procedimientos más eficaces en las empresas y en otras organizaciones. Propone un análisis orientado a mejorar el conocimiento que el gestor tiene de las tareas a las que debe enfrentarse de forma cotidiana. Es una literatura que persigue que el lector obtenga una rápida comprensión de los

problemas y desafíos (y posibles soluciones) a los que se enfrenta la organización moderna; sin embargo, obvia gran parte de las realidades existentes dentro de esta (Huczynski, 1993). No se ocupa suficientemente de cuestiones como los conflictos, las alternativas a los fines o la elección entre medios, y si lo hace, sigue un enfoque muy evidente y sesgado: el del directivo. Expone los problemas de la organización desde el punto de vista del responsable de la gestión: representa su discurso. En estas obras, de una u otra manera los directivos o *managers* aparecen como los portadores y depositarios de la racionalidad dentro de la organización, siendo el resto de participantes en la misma (empleados, clientes) meros objetos de su acción directiva (Alvesson y Willmott, 1992).

La literatura *managerial* pretende, así, establecer las pautas de una buena gestión. Son vehículos de difusión y vulgarización de un conjunto de modelos normativos de gestionar factores físicos y humanos dentro del marco organizativo de las empresas, caracterizados por estar impregnados de una fuerte tonalidad moral. Es muy homogénea en sus contenidos y estilo, y se sustenta sobre todo en dos principios: el afán de adoctrinamiento, esto es, presenta un conjunto de buenas prácticas que garantizarían la eficacia y éxito de la actividad empresarial, reforzados con múltiples ejemplos; y una llamada a la acción del trabajador o directivo: el relato estimula y persuade, y gracias a los personajes y acontecimientos relatados, los miembros de la organización adquieren un sentimiento de participación colectiva y experiencia compartida. De forma implícita, estos textos glorifican el mercado libre y los mecanismos de competencia, presentándolos como excitantes para los individuos. A estos se les suministra un conjunto de patrones de conducta para poder alcanzar el éxito dentro de la empresa (Huczynski, 1993; Jackson, 2003).

3. La evolución del discurso empresarial

No obstante, y pese a que desde su mismo nacimiento ha mantenido unos objetivos parecidos, la literatura gerencial también ha experimentado cambios importantes en sus contenidos a lo largo de su historia. En esta sección, nuestro objetivo es el de repasar las principales líneas de pensamiento que han predominado en la disciplina a lo largo del tiempo, de forma cronológica. Es importante advertir aquí, antes de nada, que la gran mayoría de las escuelas y autores a los que nos vamos a referir pertenecen al ámbito anglosajón. Y es que como señala Ernesto Gantman (2005), la difusión de los conocimientos empresariales se ha realizado dentro de un esquema de tipo centro-periferia: desde Estados Unidos surgen diferentes escuelas y modas de gestión que, progresivamente, van a ser adoptadas por los imitadores locales (primero por los europeos y después, por los latinoamericanos y autores de otras latitudes).

3.1. La literatura del darwinismo social

Los autores de finales del siglo XIX fueron norteamericanos, país en el que, a finales del siglo XIX, se estaba constituyendo el mercado más extenso del mundo. Reflejan fundamentalmente las doctrinas del darwinismo social y la mejora industrial, que fueron esenciales para la constitución del capitalismo estadounidense durante el siglo XIX y, sobre todo, de cara a la legitimación del «Sueño Americano» (Gantman, 2005). En el interesante trabajo de Reinhard Bendix (1966) sobre las ideologías directivas, se hace referencia a obras como *What social classes owe each other*, de William Graham Sumner, publicada en 1883, o *The laborer and the capitalist*, de F. O. Willey, de 1896. De acuerdo con Bendix, en estas obras la celebración del esfuerzo y de la competencia despiadada era tan inmensamente popular que muchos escritores consideraban innecesario mitigar los efectos secundarios de esa lucha por el mercado: así, se celebraba esencialmente el éxito y la riqueza como signos de progreso y recompensa. La Escuela del Nuevo Pensamiento, de gran éxito hasta la Guerra, afirmaba que ciertos pensamientos en sí mismos eran suficientes para lograr la riqueza y el poder: entre sus contribuciones destacaban *La conquista de la pobreza*, de Helen Wilmans, en la que se afirmaba que la razón de la pobreza era que ciertas personas no saben desarrollar ciertas fuerzas que existen en ellas, fracasando; *El dominio del destino*, donde se argüía que un genio dormitaba en el subconsciente de toda mente; o *Tus fuerzas y cómo usarlas*, donde se explicaba que un empleo seguro no era el camino del éxito, no había que dejarse dirigir por otros sino dirigirse uno mismo.

En términos generales, los autores previos al *management* científico se centran en una filosofía gerencial basada en la gestión de las competencias del individuo en un mundo marcado por una competencia despiadada. Se trata así de un «espíritu del capitalismo» propio del capitalismo de *laissez-faire* del siglo XIX. En los estudios de *management* se cita poco a esta nómina de autores (hay obras en que se hace un repaso de algunos de ellos: ver así el ya citado de Bendix, 1966; también Wren, 1979; García Ruiz, 2003; y Gantman, 2005).

3.2. Los teóricos de la producción en serie

Según el sociólogo Reinhard Bendix (1966), la aparición de los sindicatos y la creciente burocratización de las empresas económicas a finales del siglo XIX hicieron necesario un control más fuerte del directivo sobre los trabajadores; dado que el gerente sobre todo dirige a otros dentro de un sistema «científico», es necesario un discurso que legitime su posición social dominante, una vez que el empresario innovador y arriesgado va quedando arrinconado en el mercado ante las grandes organizaciones. En este sentido, la literatura gerencial de la época refleja el peso creciente que los directivos y ejecutivos de empresa empiezan a tener en un período caracterizado como el de la «revolución de los directores» (Burnham, 1967), y dará cuenta sobre todo de otra revolución clave en el de-

sarrollo del capitalismo industrial del siglo xx: la organización o gestión científica del trabajo.

El desarrollo del *management* científico supone la culminación teórica del sistema de producción de masas y supone un cambio decisivo en la orientación de los contenidos de las obras de gestión empresarial. Los representantes de la producción en serie son todavía hoy considerados todavía autores de gran relevancia (al menos a nivel de análisis histórico), en buena parte por el crecimiento económico que favoreció la aplicación de estas técnicas en la industria. Frederick Winston Taylor fue el creador de lo que se conoce como *management* científico, imprescindible para comprender el funcionamiento de la producción en serie (basada en una aplicación de principios científicos basados en la división de tareas y la puesta en marcha de ritmos de trabajo cronometrados). Su importancia ha sido tal que el término «taylorismo» es aceptado como definidor de una filosofía de organización empresarial muy concreta, recogida en obras como los *Principles of Scientific Management* (Taylor, 1953, 1970).

Otro autor importante asociado a esta escuela fue Jules Henri Fayol (1950), que aplicó unos principios muy similares a los de Taylor para organizar el trabajo administrativo. De hecho, los principios angulares de la gestión moderna habrían sido, según la analista del *management* Carol Kennedy, formulados por el mismo Fayol: predecir y planificar; organizar; ordenar; coordinar y controlar (Kennedy, 1994). Tampoco podemos olvidar al empresario que aplicó de forma más innovadora los principios tayloristas del *management* científico fue Henry Ford, con una detallada división de las tareas de la fábrica y un control férreo de los tiempos y la forma de trabajar. Con su Ford T, convirtió al automóvil a principios del siglo xx en un producto de masas. Pese a posteriores problemas que llevaron a que perdiese el liderazgo en el mercado automovilístico a favor de General Motors, su sistema de organización del trabajo dio nombre al sistema productivo de una época: el fordismo. Buena parte de sus ideas acerca de la organización y otras cuestiones aparecieron en su famosa autobiografía *My Life and Work* (Ford y Crowther, 1922).

3.3. Las relaciones humanas

El sistema taylorista mostró, desde el principio, algunas limitaciones, buena parte de ellas resultado de procesos de alienación y fatiga en los trabajadores atados al ritmo de la cadena de montaje. Sin embargo, el crecimiento de la interdependencia dentro de la organización planteará la necesidad de un progresivo abandono de formas autoritarias de mando en el entorno laboral. Entre los autores que plantean modificaciones al sistema de trabajo taylorista, destaca Mary Parker Follett, una autora muy citada, quizá en buena parte por el esfuerzo que por reivindicar su obra hizo Peter F. Drucker (ver Fernández Rodríguez, 2008). Para Follett, la motivación es un ingrediente esencial en el trabajo, abogando

por la coordinación y las relaciones humanas. Rechaza el control autoritario en la empresa, considerando que el mejor control posible es el autocontrol. Elton Mayo no es exactamente un autor de gestión, pero su obra ha influido notablemente en autores posteriores por cuanto cuestionaba ciertos principios del sistema taylorista. Llevó a cabo una serie de experimentos sobre condiciones de trabajo en la factoría de Hawthorne de la Western Electric y señaló la importancia de la interacción social, el grupo y la motivación en el entorno laboral. Sus obras clásicas son *Problemas humanos en una civilización industrial* (1959) y *Problemas sociales en una civilización industrial* (1977) y fueron claves para facilitar la entrada de la psicología en el mundo de la organización.

3.4. Los teóricos de la organización y la planificación en la gran empresa

Tras la II Guerra Mundial, la hegemonía del capitalismo norteamericano se consolidaría, con la aparición de grandes multinacionales que servirían para definir esa época como la era de la gran corporación. Esta época viene marcada por un discurso optimista en el que se exalta la gran organización y un modelo de gerencia donde prima el servicio a lo colectivo. Frente a la Gran Depresión, atribuida a los defectos de una economía de libre mercado, la planificación económica, la seguridad y la integración social son los elementos que articulan el desarrollo económico de las sociedades industriales desde 1945. La empresa moderna se definía, por entonces, entonces como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica donde, dentro de la misma, la dirección gestiona y controlaría un proceso productivo.

Durante los años cuarenta, cincuenta y sesenta, los autores de la literatura *managerial* defendían (frente a los gurús que publican en la actualidad) dos ejes en la toma de decisiones de la empresa: la planificación y la racionalidad. Así, Lyndall F. Urwick es uno de los principales representantes de la llamada Teoría Clásica de la Organización, trataba de adaptar los supuestos burocráticos y racionales a los ámbitos del proceso de trabajo y la organización; sus teorías, al igual que las de Taylor, incidían en la necesidad de reorganizar las tareas, de acuerdo a un organigrama basado en la ingeniería (Urwick, 1977). Chester Barnard, por su parte, combinaba en su obra clásica *Las funciones de los elementos dirigentes* (1959) un estudio de la organización en sí combinado con un interés especial por las relaciones humanas en la empresa.

Igor H. Ansoff fue el pensador de gestión más identificado con el concepto de planificación estratégica, que ha expuesto en numerosas obras a lo largo de los años sesenta (Ansoff, 1985). Peter F. Drucker, por su parte, ha sido el autor del pensamiento de gestión más reconocido e importante. Su caso es especial, pues pese a ser el pensador de gestión más relevante en cuanto a la organización en la gran empresa, es también uno de los teóricos más importantes en décadas posteriores, extendiéndose su magisterio sobre el *management* hasta media-

dos de la pasada década (ver por ejemplo 1975, 1986 o 1993). Ello suponía que los temas y obsesiones de este autor fueron mutando a lo largo de las décadas, siendo en cierto modo un autor ideal para explorar las inquietudes presentes en las ideologías de gestión (Fernández Rodríguez, 2008). Finalmente, otro autor destacado fue Alfred P. Sloan, Jr., presidente de la compañía General Motors, a la que transformó en un gigante del automóvil. Su filosofía de gestión se basa en la divisionalización de la compañía y la diversificación de los productos, manteniendo una confianza especial en una organización basada en la racionalidad y capacidad de mando del directivo, pero también el reconocimiento de otro (el sindicato) y de una jerarquía organizacional que funciona como cadena de mando. Su autobiografía *Mis años con General Motors* fue muy difundida en su época (Sloan, 1979).

3.5. La escuela de las neorrelaciones humanas

Influidos por las investigaciones de Elton Mayo, un grupo notable de psicólogos norteamericanos se interesaron, en la década de los sesenta, por la organización del trabajo. Frente al sistema de organización científica del trabajo predominante en la industria de la época, estos autores enfatizan el factor humano en el trabajo como fuente de mayor productividad, reclamando una mayor participación de los empleados en la organización del trabajo. Todos estos autores representan, de alguna forma, un nexo entre la era de la gran corporación y la nueva cultura empresarial de la década de los ochenta. Hay un esfuerzo por conseguir la integración de los trabajadores, concebidos como sujetos de necesidades: si el modo de trabajo no satisface sus necesidades, podrán aparecer graves problemas motivacionales que pueden redundar en su ritmo de trabajo.

Algunos de los representantes de esta corriente se convirtieron en clásicos de la literatura gerencial. Así, Douglas McGregor, expuesta en su obra *El aspecto humano de las empresas*, es la exposición de las teorías X e Y sobre la gestión, donde la Teoría X representa la gestión autoritaria propia del taylorismo y la teoría Y, la gestión participativa, en la que el trabajador expone su opinión, se compromete con el trabajo y colabora en la mejora de los procesos (McGregor, 1977). Rensis Likert, famoso por ser el creador de la famosa Escala Likert (usada en la mayoría de los cuestionarios) dedicó la mayoría de su obra a la relación entre los estilos de liderazgo y el rendimiento empresarial. Para ello, distinguió entre cuatro estilos de dirección: explotador, benévolo (siendo ambas propias de un sistema de gestión autoritaria), consultiva, y participativa (que es la que defiende como mejor). Entre sus obras destacan *The human organization* (1967), *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración* (1969), y *Nuevas formas para solucionar conflictos* (1986).

Otros autores relevantes fueron Frederick Herzberg, que se centró en *The motivation to work* (Herzberg et al, 1959) y otros trabajos en cuestiones relati-

vas a la motivación de los trabajadores. El psicólogo empresarial Chris Argyris se marcó como objetivo el evaluar el desarrollo de las posibilidades individuales en el seno de las organizaciones, destacando entre sus obras la influyente *Personalidad y organización* (1964). Edgar H. Schein se centra en el denominado «contrato psicológico» entre empleador y empleado, siendo uno de los primeros autores que manejaron el concepto de cultura corporativa, tan de moda en los años ochenta, y términos menos utilizados como «anclas de carrera». Su obra más conocida es *Psicología de la organización* (1980). Por último, está el inclasificable Edward de Bono. Su denominado *lateral thinking* («pensamiento lateral») no se ajusta exactamente a esta escuela pero tiene en común con ella el otorgar gran importancia al factor humano. Su contribución, algo extravagante, se recoge en obras como *Lateral thinking for management* (1971) y el best-seller *Seis sombreros para pensar* (1996), en las que apuesta por la generación de nuevas ideas y la elusión de las antiguas.

3.6. El marketing y similares

El crecimiento económico durante la era de la gran corporación permitió la instauración de una sociedad de consumo de masas. La intensificación de la competencia y la creciente segmentación y complejidad de los mercados favorecieron la consolidación de una disciplina relativa a la distribución y venta de los productos. Junto al desarrollo de nuevas técnicas de comercialización, se construye un discurso en torno al marketing, cuya idea esencial es la siguiente: las empresas no deben producir lo que resulta más eficiente para el departamento de producción, sino lo que el comprador requiere. Presentado como una herramienta neutral, el marketing se fundamenta en una premisa esencial: el cliente es el rey, y todo individuo es un consumidor soberano, libre para elegir en el mercado los bienes o servicios que desea. En el campo de la empresa privada, el impacto de esta «revolución del marketing» ha sido enorme, por cuanto sitúa al cliente como una variable de poder ajena a la organización que debe ser más que tenida en cuenta.

Algunos de los principales autores en el campo del marketing son Philip Kotler, Theodore Levitt y la corriente del «Marketing de Guerra». Kotler y Levitt son los principales gurús del campo del marketing desde finales de los sesenta, siendo la *Dirección de marketing* (2000) del primero su obra más leída en sus múltiples ediciones y actualizaciones. Levitt ha sido uno de los fundadores de la disciplina, con su clásico *Innovaciones en marketing* (1965). Al Ries y Jack Trout, por su parte, son los fundadores del «Marketing de Guerra», en la que aplican al campo del marketing una serie de técnicas y estrategias propias del terreno militar (Ries y Trout, 1991). De este modo, las referencias teóricas son las obras de Von Clausewitz (1980) (otros autores han recuperado el clásico chino *El arte de la guerra*, de Tsun-Tzu (1965)). Todos estos autores se encuentran flotando entre el reconocimiento académico y la firma de *best-sellers* de lo más conven-

cional. Finalmente el *Small is beautiful* («Lo pequeño es hermoso») de E. Fritz Schumacher (1988) reivindicaba la escala humana frente al «gigantismo» corporativo, pidiendo una rebelión frente a la gran organización empresarial propia del capitalismo de producción de masas del momento y anticipando la crisis de la gran organización.

3.7. *Management japonés frente a la crisis del modelo fordista: toyotismo y calidad*

La crisis del fordismo durante los años setenta llevó a la búsqueda de respuestas en otras culturas de empresa que, en ese momento, destacaban por su hegemonía en los mercados más competitivos: hablamos, concretamente, de la japonesa. El sistema Toyota, ideado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno, es comparable por su influencia al taylorismo y su filosofía se resume en «pensar al revés» la herencia occidental de Taylor y Ford (Coriat, 1993). Así, frente a la estricta prescripción de los tiempos en tareas repetitivas y parcelarias, el *ohnismo* propone un régimen de reasociación y relativa «indivisión de las tareas», lo que exige una implicación de los asalariados. Destacaba por los siguientes elementos: el sistema retributivo *nenko*, basado en la antigüedad; los llamados «círculos de calidad», en los que representantes de los trabajadores y la empresa colaboran para mejorar procesos productivos concretos; y el sistema *Just-In-Time*, desarrollado por la empresa Toyota, en la que los proveedores están estrechamente relacionados con la planta industrial para que las piezas necesarias estén disponibles con sólo minutos de antelación. A una demanda inestable y volátil, siempre diferenciada, se debe corresponder una oferta con gran capacidad de adaptación y diferenciación. Evidentemente, para su eficaz funcionamiento se exige una fuerte implicación de los trabajadores, lo que en Japón se consigue con la integración de los mismos en un sindicalismo de empresa cooperativo.

Pronto la mirada de los directivos dirige su atención a esa excepcionalidad japonesa, consolidando a unos cuantos autores. William Edwards Deming y Joseph Moses Juran son los inspiradores de numerosas filosofías de gestión que apuestan por el control de la calidad, poniéndolas en práctica en empresas japonesas. Son conocidos los famosos 14 puntos de Deming y obras como *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (1989). Sus ideas fueron fundamentales para el desarrollo del toyotismo. Akio Morita ha sido el presidente de Sony, una de las empresas más internacionales de Japón. Sus libros, escritos normalmente en colaboración, gozaron de cierto éxito durante la década de los ochenta: destaca entre ellos *Made in Japan* (1986, en colaboración con E. M. Reingold y A. Shimomura). Taiichi Ohno (2000), como se ha señalado, tiene como principal mérito el de haber sentado las bases del toyotismo, modelo de organización del trabajo que busca superar al desgastado modelo fordista de fabricación. Lo consiguió con la implantación del modelo *just-in-time* (JIT), sistema de producción flexible instrumentado a través de las

fichas kanban, y con el que los suministros llegaban en el momento que se necesitaban en la cantidad precisa. Era un sistema que evitaba despilfarros derivados del exceso de producción y la necesidad de almacenar grandes stocks, además de facilitar un riguroso control de calidad.

A finales de la década de los setenta, la fascinación por los métodos de gestión japoneses llegó a tal nivel que ciertos autores propusieron tender puentes entre ambas culturas de gestión. William Ouchi (1985) publicó así *Teoría Z* (completando a McGregor y sus teorías X e Y), en la que trata de combinar técnicas de gestión norteamericanas y japonesas. La difundida obra de Richard T. Pascale y Anthony G. Athos *El secreto de la técnica empresarial japonesa* (1983) se centra en estudiar las técnicas de organización japonesas, persiguiendo una adaptación de las mismas al contexto de las organizaciones norteamericanas. Pascale ha escrito además otras obras como *Managing on the edge* (1990) en las que valora el impacto de diversas modas de gestión.

3.8. La reacción norteamericana de los ochenta: nueva cultura empresarial y liderazgo

La década de los ochenta supone sobre todo la popularización de la literatura gerencial y de los llamados gurús de la gestión. Si bien los últimos años setenta y primeros ochenta la literatura manifestaba una preocupación por el éxito de los productos japoneses en el mercado e indagaba en las razones de ello (dando lugar a uno de los paradigmas de gestión más populares, el de los círculos de calidad antes citados), es en 1982 cuando la literatura gerencial se consolida, ante los valores estimulados por los nuevos gobiernos conservadores (liderados por Margaret Thatcher y Ronald Reagan como adalides del neoliberalismo) y la creciente competencia en el mercado mundial, con un discurso basado en la idea de que el cliente es el rey y un conjunto de prescripciones basadas en la importancia de la innovación, la necesidad de eliminar la burocracia, la mayor participación del empleado, y el trabajo en equipo (Huczynski, 1993). Se multiplicaron así publicaciones y gurús, en una época de entronización del espíritu emprendedor.

El ejemplo arquetípico de gurús de los ochenta son los ex-consultores Tom Peters y Robert Waterman. Su obra *In search of excellence: lessons from America's best run companies* se convirtió en uno de los mayores éxitos de la historia de la literatura empresarial, siendo el best-seller de 1982. En el libro, los autores identifican una serie de cualidades propias de las empresas excelentes. El mensaje que tratan de transmitir es de entusiasmo en una América inundada por productos japoneses: no hay que dirigir la mirada al país asiático, en Estados Unidos existen compañías muy competitivas. Es una obra que representa un corte dentro del género *managerial*: representa una transición a la madurez del mismo, con un mensaje muy optimista. Ambos autores continuarían publi-

cando posteriormente, convirtiéndose Peters en el gurú del *management* por excelencia (Collins, 2007).

Pero no sólo de Peters y Waterman vivió la literatura de gestión empresarial en la década de los *yuppies*. Rosabeth Moss Kanter es la representante femenina más conocida del pensamiento *managerial*. Kanter es una estudiosa de lo que denomina «corporación post-empresarial», donde la delegación de poder en los individuos actúa como una fuerza que permite el cambio en las empresas (argumento esencial de su best-seller *The change masters* (1983)). Para Kanter, la burocracia de la gran corporación impide que aflore el talento de sus empleados, por lo que propone luchar contra ella. En *Cuando los gigantes aprenden a bailar* (1990), describe las siete aptitudes esenciales para los directivos del futuro. Warren Bennis es el autor por excelencia de un tema: el liderazgo en la dirección de la empresa, con obras como *Why leaders can* (1989).

La estrategia juega de nuevo un papel importante en los contenidos de los textos de gestión. Tres figuras importantes en este campo serán Henry Mintzberg, Michael Porter y Kenichi Ohmae, todos ellos muy académicos en su aproximación y con cierto reconocimiento intelectual. Mintzberg ha centrado su obra en diversos temas: la estrategia empresarial (*The rise and fall of strategic planning* (2000)), la organización del trabajo del directivo (*The nature of managerial work* (1973)) o las diferentes estructuras de las empresas, entre las que destaca la adhocracia como organización con más futuro en la sociedad de las redes (*La estructuración de las organizaciones* (1995)). Porter es uno de los oradores mejor pagados del mundo, gracias en buena parte al éxito de sus libros, en los que se centra en proponer estrategias para una ventaja competitiva de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional. De perfil más académico, sus obras más conocidas son *Estrategia competitiva* (1985), *Ventaja competitiva* (1987) y *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1991). Ohmae es probablemente el autor japonés más leído del pensamiento de gestión empresarial. Su obra *La mente del estratega* (1993) es un clásico en el que describe la política estratégica de las empresas japonesas. En *El poder de la tríada* (1991) trata el tema de la competencia en los mercados internacionales. *The borderless world* (1990) es un interesante trabajo sobre la globalización de los mercados.

En esos años, se consolidan además subgéneros dentro de esta literatura de gestión. Lee Iacocca, directivo de gran éxito en la empresa automovilística Chrysler, hizo de su libro *Lee Iacocca. Autobiografía de un triunfador* (1985), firmado con William Novak, uno de los libros de gestión más vendidos durante la década de los ochenta. El mérito de Kenneth Blanchard es el de ser uno de los creadores más importantes de best-sellers para ejecutivos. Destaca entre sus textos *El ejecutivo al minuto* (1983, con Spencer Johnson), uno de los libros más vendidos del *management*, con un estilo muy alejado de los formalismos académicos y que introduce, junto a Eliahu Goldratt (Goldratt y Cox, 1993), un nuevo subgénero: la narrativa empresarial.

3.9. Los noventa: caos y economía informacional

En la década de los noventa y en la primera del siglo XXI, el impacto de las nuevas tecnologías o la aparición de nuevos modelos de negocio a través de Internet tienen efectos importantes sobre la economía y la organización del trabajo. La empresa-red se consolidará como el nuevo paradigma organizativo. Hasta la crisis del NASDAQ en marzo del 2000, se ha hablado de la revolución de los negocios en la red, el *e-business*. La literatura gerencial ha ido recogiendo ciertas novedades del marco económico y político mundial (desregulación de los mercados, globalización competitiva) y procediendo a dar nuevas recetas o consejos sobre ciertos aspectos de la gestión, aunque siempre dejando fuera del discurso los posibles efectos negativos de esa libertad de elegir, esto es, los fracasos. Sigue en boga la imagen del directivo con libertad de acción, y sobre todo gran capacidad de liderar el cambio organizativo que las empresas deben afrontar para hacer frente al caos del mercado.

La sucesión rápida de diversas escuelas de gestión ha sido, quizás, una de las características fundamentales del devenir de dicha literatura a lo largo la década de los noventa. No obstante, algunas figuras permanecen. Por ejemplo, el estilo agresivo de Tom Peters como conferenciante y sus libros posteriores le han catapultado a una fama más que duradera. Tras un período en los años ochenta en el que todavía continuó tratando la cuestión de la excelencia, con obras como *Pasión por la excelencia* (1986, escrita en colaboración con Nancy Austin), pasó a centrarse en un análisis de las organizaciones empresariales en un entorno de cambio frenético. Sus siguientes obras *Del caos a la excelencia* (1991), *Reinventando la excelencia* (1993) y *Nuevas organizaciones en tiempo de caos* (1995) han tenido gran éxito. En ellas amenaza a los directivos con un futuro de cambio cada vez más acelerado y esquizofrénico, en el que sólo se puede sobrevivir transformando la empresa en una organización extremadamente flexible, sin jerarquías. Michael Hammer y James Champy y su *Reingeniería de la empresa* (1997) dio lugar a una de las modas de gestión más seguidas durante los años noventa, la de la «reingeniería de procesos». Para Brad Jackson, Hammer y Champy se centran fundamentalmente en cuestiones de preservación y redención del directivo: se debe reorganizar la empresa para no cerrar; el directivo debe liberarse de viejos hábitos, cambiando la visión que tienen de sí mismos (Jackson, 2003).

Peter Senge es otro de los gurús más conocidos. Según Jackson, en su best-seller *La quinta disciplina* aporta una visión de la organización centrada en la colectividad, exponiendo las nuevas labores del directivo en un mundo no sostenible. Se trata de conseguir el control de la organización sin controlar y elaborar estrategias en un entorno de micromundo (experimentos cerrados en laboratorio) para luego aplicarlas a la práctica. El directivo es un maestro para sus empleados-alumnos: se habla de aprendizaje en equipo, visiones compartidas, dominio personal (Jackson, 2003, pp. 175-219; Senge, 1999). Stephen Covey (1990) con-

virtió su obra *Los 7 hábitos de la gente eficaz* en uno de los libros más vendidos e influyentes del mundo de la gestión. Covey, de acuerdo a Jackson, está más interesado en el desempeño individual y su eficacia que otros gurús de la gestión, más centrados en el ámbito de la organización. Su objetivo es gestionar movimientos espirituales en una era secular, mezclando retórica de gestión, política y religión. Busca una identificación (la Granja), trabajar de dentro hacia fuera (pasar de dependencia a independencia y de ahí a interdependencia), y encontrar el Norte verdadero (Jackson, 2003, pp. 145-173). Daniel Goleman, por su parte, ha hecho fortuna (simbólica y monetaria) con su superventas *Inteligencia emocional* (1997), en el que gestión y psicología se entremezclan en una llamada a las emociones frente a la rigidez de la racionalidad.

Robert Kaplan y David Norton son conocidos por otra de las modas de gestión de los años noventa, el llamado *cuadro de mando integral* (*balanced scorecard*), herramienta destinada a la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Kaplan y Norton han especificado cómo utilizar dicho cuadro de mando en textos como *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard* (2000). Gary Hamel y C. K. Prahalad han escrito *Competiendo por el futuro* (1999), una de las obras más valoradas por los directivos de las empresas norteamericanas. En este exitoso libro el tema principal es la estrategia. Finalmente, Charles Handy es un autor británico que ha sido uno de los principales propagandistas de la denominada «Teoría del Caos» adaptada a la gestión. Su obra se centra sobre todo en el futuro del trabajo y de las organizaciones, ante un entorno de cambios estruendosos, de caos. Sus trabajos más conocidos son *El futuro del trabajo humano* (1986) y *La edad de la paradoja* (1996).

3.10. La literatura de gestión en el siglo XXI: innovación y crisis

La primera década del nuevo milenio se ha caracterizado por una profundización, de nuevo, en las tendencias de la década anterior (globalización, influencia de las nuevas tecnologías, redes, fluidez, post-burocracia) aunque con algunos matices derivados en buena medida del impacto que han tenido determinados acontecimientos de carácter económico y político. Es cierto que el discurso empresarial del emprendedor innovador que se enfrenta a un mercado sometido a fuertes cambios y una gran incertidumbre va a consolidarse como el dominante. Pero también es cierto que, a lo largo de la década, el impacto de las diversas crisis (pinchazo de la burbuja punto.com, atentados del 11-S y conflictos bélicos subsiguientes y, sobre todo, la gran crisis financiera de 2008) va a influir notablemente en los contenidos de las obras publicadas.

No obstante, la mayoría de las preocupaciones de la literatura de esta última década están muy relacionadas con los desafíos de la globalización, lo que ha generado que una de las principales preocupaciones haya sido la de la innovación. Esta se va a plantear como un cajón de sastre ambiguo que sustituye a los viejos

conceptos de estrategia y planificación: equivale a una liberación cuyo resultado va a ser el incremento del valor de la creatividad, del arte, del emprendedor, etc. Se espera que todos los miembros de la organización se involucren en esa innovación empresarial, sin una mínima referencia al contexto sectorial, económico o social: puede surgir en cualquier lugar, desde el propio consumidor a cualquier punto presente a lo largo de la cadena de valor del proceso productivo (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). La innovación como concepto encaja bien con una demanda permanente de cambio al individuo que, como señala un best-seller español actual, tiene que enfrentarse a una decisión: o «cambias o te cambian» (Rovira, 2011).

Sin embargo no todo es innovación en el nuevo discurso del *management*. Las publicaciones de esta década también se han centrado en aspectos como el coaching, la negociación o la construcción de competencias personales, junto a nuevas técnicas de gestión presentadas como la combinación perfecta entre eficacia y excitación, como son el *Buzz-marketing* (Stambouli y Briones, 2003) o el *Funky Business* (Nordström y Ridderstrale, 2000). El discurso eso sí ha presentado además algunas peculiaridades, como la multiplicación de referencias relacionadas con la guerra y el misticismo y, por por encima de todo, el boom de la narrativa de ficción empresarial. Sin ir más lejos, entre las obras de gestión más vendidas de la década en España se encuentran las fábulas *¿Quién se ha comido mi queso?* de Spencer Johnson (2000) y *La buena suerte* de Rovira Celma y Trias de Bes (2004). Finalmente, la gran crisis financiera que estalló con toda su virulencia en el otoño de 2008 ha dejado por supuesto su poso, generando un verdadero aluvión de publicaciones que ofrecen recetas diversas para obtener beneficios durante la crisis. En España, un ejemplo nos lo proporcionarían los *best-sellers* de Leopoldo Abadía (2009 y 2010).

4. El discurso del *management*: decir algo distinto para decir lo mismo

Como hemos visto hasta ahora, el discurso del *management* o gestión ha sufrido una evolución notable a lo largo de los últimos cien años, adaptándose al contexto socioeconómico en el que se desarrolla la actividad de las empresas. No obstante, si profundizamos más en sus contenidos, observaremos que en realidad podemos distinguir entre tres grandes períodos, tal y como han sostenido algunos autores (Boltanski y Chiapello, 2002; Gantman, 2005). En el primero, existe una hegemonía del darwinismo social que responsabiliza al individuo de su situación en el mercado. En el segundo, la era de la gran corporación, un paradigma racional busca justificar un modelo de cooperación taylorista que supere conflictos sociales pasados. Finalmente, en el tercero encontramos la consolidación de incertidumbre total en los mercados, que demanda de empresas e individuos flexibilidad y capacidad de adaptación.

Si analizamos desde una perspectiva crítica estos discursos comprobaremos que, en realidad, van a ser las crisis de rentabilidad del sistema capitalista ante las transformaciones de los mercados son las que marcan los cambios organizativos y del consiguiente discurso. Durante el capitalismo de empresarios decimonónico, ya existía una literatura que exaltaba el riesgo y el individualismo como valores fundamentales del éxito en los mercados. Cuando este modelo propio del siglo XIX fue incapaz de satisfacer la demanda de los grandes mercados nacionales, sin poder controlar un output fijo de producción en la fábrica, surge un nuevo paradigma que propugna una organización científica del trabajo. Por ello, se crea una estructura empresarial burocratizada y se racionaliza el trabajo, todo ello acompañado por políticas económicas y sociales que favorecían la estabilidad del sistema y de los mercados. La consolidación de este sistema productivo y las condiciones estructurales socioeconómicas que conlleva deriva, con posterioridad, en un discurso de la gran corporación, en el que se exalta la cooperación a través de negociaciones entre dirección y trabajadores a la vez que la actividad se racionaliza a todos los niveles. Una clase de directivos o *managers* surge tras la separación entre propiedad y control de la empresa. Ese modelo de producción fordista y de empresa jerárquica se mantiene más o menos estable (aunque con cuestionamientos por parte de la psicología industrial) durante casi cuatro décadas.

La crisis del sistema fordista, los avatares económicos de la década (tipos fluctuantes, crisis energética) y la progresiva incertidumbre en los mercados trae un nuevo cambio en el discurso de los *managers*: tras buscar posibles soluciones en el modelo japonés de finales de los setenta, se produce un giro radical desde la gran corporación hacia la exaltación de la figura del emprendedor y las empresas sin jerarquías, poniendo el acento en la flexibilidad. La planificación y la seguridad dan paso así a la libertad y la incertidumbre, lo que se acompaña a la vez de políticas sociales y económicas que favorecen ese modelo económico. De este modo, la producción en serie da paso a una producción flexible, y esto requiere que, donde se hacía hincapié en el control de la producción, ahora se haga en la flexibilidad y la destrucción creativa; donde se hablaba de planificación, ahora se prescriba la necesidad de más innovación; donde había jerarquías directivas, se consoliden estructuras horizontales; donde había equipos de dirección, ahora se hallen emprendedores. Este nuevo paradigma de la empresa en red recibe un nuevo impulso con la globalización económica y el desarrollo de las tecnologías de la información, y se convertirá en la referencia clave de un discurso empresarial que agitará el fantasma de la globalización para demandar de individuos y organizaciones más innovación, compromiso y flexibilidad.

Una singularidad de los discursos del *management* es que, pese a los cambios, en el fondo el mensaje transmitido a lo largo de las últimas décadas no ha sido muy diferente. Muchos autores han denunciado que estos libros son, fundamentalmente, instrumentos ideológicos al servicio de los intereses empresa-

riales (ver por ejemplo Collins, 2000; Boltanski y Chiapello, 2002; Gantman, 2005; y los autores agrupados en la corriente de los *Critical Management Studies*, recopilados en Fernández Rodríguez, 2007b). Lo cierto es que están caracterizados por una serie de regularidades muy llamativas: por ejemplo, en todas las obras se observa un tono fuertemente prescriptivo: el objetivo es señalar una forma correcta de gestión, lo que se refuerza con un énfasis en la dicotomía correcto-incorrecto que alcanza lo moralizante. De este modo, el sentido del texto se articula en torno a una serie de oposiciones estructurales entre conductas de comportamiento, cuya base es una disyuntiva entre el éxito (si se siguen las recomendaciones del experto o gurú) o el fracaso (si por el contrario se adoptan otras formas de gestión). Los autores de gestión exponen la secuencia de las acciones y, frente a las alternativas, especifican la acción correcta, la decisión racional en interés de la empresa y el estilo de dirección adecuado. Se hace un énfasis especial en la movilización del directivo, para lo que se presenta su trabajo como algo excitante: representan una llamada a la acción. La dirección de la empresa aparece como el depositario de la racionalidad y todas las decisiones de gestión proceden de él: las correctas mejorarán la productividad y aumentarán la motivación de sus empleados; las incorrectas provocarán lo contrario (Fernández Rodríguez, 2007a).

Las recomendaciones de estas obras se suelen apoyar en ejemplos prácticos expuestos en forma de narraciones, en las que un personaje, habitualmente un directivo de empresa (un directivo-héroe), alcanza el éxito en los negocios a partir de la adopción de una determinada técnica de gestión. Se trata de microrrelatos con una fuerte tonalidad moral, en los que las acciones adoptadas adquieren un carácter ejemplarizador (*exemplum*) y se presentan una serie de mitologías (Fernández Rodríguez, 2007a) destinadas a fabricar un consenso entre trabajador y dirección. Frente a un discurso legitimador del capitalismo, sostenido por la ciencia económica y la teoría de la organización y que representaría lo sagrado, el discurso del *management* representaría lo profano. Representaría así una justificación del sistema capitalista vigente, aportando una visión fuertemente ideológica de la organización del trabajo. Su finalidad es, básicamente, la de lograr el compromiso de directivos y trabajadores con la actividad empresarial.

Por lo tanto, pese a variaciones resultado de los avatares en el contexto socioeconómico, la literatura de gestión ha permanecido incólume en su propósito: construir una imagen de la realidad organizacional que coincide con los intereses del capital, esté representado este por empresarios, directivos, gerentes, ejecutivos o emprendedores. Para ello, demandarán del individuo adaptarse, de forma perpetua, a un contexto por naturaleza cambiante, pero en el que algo permanece inmóvil: unas reglas de un juego al que todos nos vemos forzados a jugar pero para el que no todos contamos con la misma equipación. Esas reglas se presentan inmutables, y no son otras que aceptar, sin permitirnos ni una duda, una lógica del beneficio económico sin cortapisas. En la actualidad habla-

remos de caos y liberación en un empleo excitante, pero lo que haremos al final será trabajar más para que las empresas puedan ganar más dinero. Coincidiendo con aquella muy citada afirmación de uno de los personajes del clásico de Lampedusa *Il Gatopardo*, el discurso del management pretende, a nivel discursivo, que «todo cambie para que nada cambie».

5. Postfordismo y nuevo gerencialismo

El discurso del nuevo gerencialismo se ha construido siguiendo una tendencia ideológica clara y bien definida, si todo el pensamiento organizativo del ciclo de crecimiento keynesiano se hizo sobre la idea de la posibilidad de las grandes corporaciones para crear un equilibrio social compatible con el máximo beneficio privado, en los últimos años la tendencia ha sido a presentar un panorama de máxima racionalidad de un mercado que sin la mínima intervención debe inscribirse hasta en los actos más mínimos de las empresas y las personas. Si el modelo de la era fordista proclamaba una cierta democratización de la economía y la empresa, en el horizonte postfordista la prescripción managerialista es que son las empresas y la economía las que deben permear y adaptar en su beneficio a las democracias.

Este camino se ha ido recorriendo en el discurso gerencial creando un marco de interpretación y diagnóstico prácticamente simétrico al que se había realizado en los años de la modernización corporatista; y de esta forma ahora ya no se trata de la construcción racional —y cooperativa— de grandes organizaciones eficaces y socialmente equilibradas sino de competir en un entorno caótico e imprevisible donde todo vale y no pueden existir reglas, ni regulaciones que impidan la máxima movilidad de recursos, ni la máxima posibilidad y rapidez de obtener posiciones rentables. Es buen indicador seguir la evolución de la obra del clásico del *management*, Peter Drucker, desde sus trabajos de presentación de la cara más social de la empresa en los años cincuenta y sesenta hasta sus últimos pronunciamientos sobre la administración postcapitalista de empresas del siglo XXI (y eso que la escuela de Drucker se ha presentado como la cara más amable y dialogante de la gerencia actual).

Si la progresiva creación de grandes organizaciones jerarquizadas fue la estrategia de operación del capitalismo social-demócrata, siguiendo los principios weberianos de la materialización de una racionalidad formal y legal. Ahora es la apelación a la máxima flexibilidad, a las redes, a la descentralización, a la reingeniería de procesos o a la externalización de funciones, etc., la manera de presentar una gestión compatible con un *nuevo espíritu del capitalismo* que se justifica en la imposibilidad de existencia de las regulaciones y garantías sociales, porque éstas anulan la capacidad de competencia de las empresas y los territorios. Lo

que implícitamente supone la aceptación de que sólo lo que se adapta al mercado, sobreviviendo en el desorden, y por tanto ayudando a que permanezca o se agrande, puede sostenerse con éxito.

Este marco cognitivo acaba presentando la estructura en red como la única posible haciendo desaparecer todas las jerarquías y burocracias, convertidas ahora en las más fieras enemigas de la empresa postmoderna. El tópico es así presentar la imagen de la red informática como metáfora de la dinámica general de la empresa y la sociedad actual (conocimiento, flexibilidad, dispersión, etc.) y dejar para el Estado la imagen de una jerarquía burocratizada e intervencionista, ineficiente y retrógrada donde resisten los viejos agentes sociales (sindicales) y los discursos parcialmente igualitaristas (y por principio ineficientes). El poder de la «nueva empresa» y la «nueva economía» queda así plasmado en las supuestas redes y el constante reclamo a la sociedad del conocimiento trata de hacer desaparecer en el plano del meritocratismo las históricas bases materiales y los conflictos por la distribución típicos del capitalismo. Conflictos que el ciclo político keynesiano trató de regular y que los actuales discursos de la organización postmoderna intentan hacer desaparecer entre las «leyes absolutas» de la tecnología, la competencia, el caos y el individuo.

El sustrato ideológico del redescubierto uso *managerial* de un concepto tan manejado en las ciencias sociales desde hace décadas como es el de sociedad del conocimiento se fundamenta, de esta manera, sobre de la prescripción genrencialista de que la sociedad siga puntualmente los designios de la punta de lanza tecnológica, utilizando el concepto de información para hacer desaparecer del juego los intereses económicos tradicionales en base a una supuesta (e indemostrada) superación por parte de la sociedad y la economía de la información de todos los problemas habituales de la desigualdad y la explotación laboral. Al hacer pasar así todo discurso de la economía y la sociedad por el avance de la tecnologías informáticas se consuman —como se ha señalado reiteradamente desde diversos ámbitos— el juego del lenguaje más habitual de la argumentación *managerialista*, esto es, *el determinismo*: la tecnología avanza sin freno, por encima de los poderes y los grupos sociales, de tal manera que quien se atreva a criticar su desarrollo se posiciona de hecho estúpidamente contra algo imparabile y que coincide con el progreso Discurso, en su conjunto, que en última instancia acaba sustituyendo la sociedad por la tecnología y en su siguiente lectura la sociedad por la economía (de mercado por supuesto), amenazando implícita o explícitamente a todos aquellos que no hagan esta sustitución.

Si el contexto corporatista reclamaba a los actores colectivos, al acuerdo y a la racionalidad legal como elementos de gestión a todos los niveles, la presentación de un horizonte de caos e imprevisibilidad radical lleva hasta sus últimas consecuencias, en el panorama del discurso *managerial* —siempre muy pro-

penso, por cierto, a adoptar este tipo de presentaciones en la vida cotidiana— al superhombre conocedor y formador de las tendencias, *el gurú* que es capaz de divisar en solitario lo que los grupos sociales son incapaces de prever. El discurso del desorden y el caos se complementa de manera dual y simétrica con el de la eficacia y *la excelencia*, resultado sólo alcanzable si se atiende a los consejos de los gurús del *management* que presentan fórmulas casi mágicas para ser más competitivos en ese entramado de batallas en que se ha convertido el orden empresarial tal como lo reflejan sus legitimadores. Las metáforas bélicas se convierten, por ello, en centrales en esta época del pensamiento gerencial ; y en una trayectoria que va desde la vieja (incluso milenaria) literatura sobre «el arte de la guerra», hasta las teorías sobre ventaja competitiva de las naciones, vemos aparecer términos como guerra comercial, marketing de combate, posicionamiento estratégico o batalla por los estándares, conceptos que circulan con la neutralidad semántica de quien ha aceptado previamente que la situación a todos los niveles es una desesperada lucha por la supervivencia a todos los niveles . En este contexto, en el que la busca de la competitividad es todo, el cambio ya no se considera un proceso colectivo de búsqueda de opciones generales de lo social, sino un proceso de adaptación mejora y «autoayuda» individual para soportar la transformación permanente de las condiciones de y en la empresa. Condiciones dictadas por una amplia gama y niveles de gurús, expertos, auditores, consultores y auditores que pueden dictaminar, desde su estatuto especialmente pagado y defendido, cuales tiene que ser las condiciones de competencia/dependencia de los colectivos laborales más indefensos.

Si la pirámide —y la revolución— *managerial* era presentada en los años cincuenta en sus versiones clásicas de la tecnoestructura y el hombre organización como una legión de anónimos hombres incrustados en las organizaciones que dominaban las normas y condicionaban el mercado a su favor, pero con poderes limitadores que compensaban sus actuaciones, de tal manera que la sociedad civil liberal se acaba conformando y desarrollando como una sociedad organizacional que superaba las contradicciones del capitalismo y la propiedad privada creando una sociedad postcapitalista. El pensamiento *managerial* actual presenta constantemente una imagen individualista y personalista; un reencantamiento de la figura del emprendedor, el técnico o el consultor que utiliza su capital humano —personal e intransferible— para potenciar, y potenciarse, en el mercado y que antes que ajustarse a las normas las dinamita.

Si la «japonesización» y la *lean production* parecían en el horizonte gerencial de los años ochenta la alternativa definitiva al taylorismo y el fordismo, pues introducía una cierta cooperación pactada en el interior de la empresa de cara a una mejor adaptación al mercado (círculos de calidad, «*just in time*», eliminación de *stocks*, trabajo bajo pedido) minimizando la negociación colectiva nacional; sin embargo la década de los noventa ha supuesto el renacer del capitalismo del pionero, de los señores del mercado y los *robber barons* trasladados

ahora al negocio informático, a la intermediación financiera y a internet. Todo ello indica una especie de vuelta atrás en los sistemas de legitimación del capitalismo que a la vez que vuelve a cantar el coraje de los grandes hombres de la era virtual permite la individualización y desinstitucionalización sistemática. De esta forma el abuso del discurso del emprendedor —y el de la formación en el marco de una sociedad presentada homogéneamente como «del conocimiento» en la vida cotidiana de las personas en una exigencia de la oportuna *empleabilidad, empresarialidad y adaptabilidad*, a las que se les exige una disponibilidad permanente para el cambio de empleo continuo (y con condiciones de trabajo cada vez más inestables y menos regaladas), se les pide un esfuerzo de formación, reciclaje y prácticas a cuenta del buscador de empleo y se les anima a luchar contra la dificultad de encontrar empleo, creando empresas propias o autoempleándose, porque frente a la idea de que todo mundo es trabajador en potencia (típica de la era socialdemócrata) el nuevo *management* ha impuesto la idea contraria de que todos tenemos capital (económico, social, humano, simbólico, relacional, etc.) y somos empresarios, cuando menos empresarios de nosotros mismos (du Gay, 2003).

Desinstitucionalizado, flexibilizado e individualizado el uso social del trabajo, la única manera de crear un espacio humano relativamente estable en torno a la empresa —al debilitarse las justificaciones racionales según valores— es apelar a relaciones de *confianza* del viejo valor liberal del contrato individual y privado entre personas con una soberanía sin límite, sin referencias a negociación colectiva o a normativa laboral de carácter generalista alguna. En este contexto aparece el recurso de la *inteligencia emocional* y las competencias personalizadas, como armonizador contingente, carismático y siempre dentro de un plano estrictamente personal de las tensiones y conflictos en la empresa. Una vez desmontado el carácter público de las regulaciones laborales (incluyendo los significados implícitos morales y políticos que estas regulaciones implicaban al asociarse en esa época a la idea de justicia distributiva) al discurso del nuevo gerencialismo tiene que acudir a lo emocional como única manera de recubrir el vacío y la pérdida de sentido social que la organización económica postfordista ha generado. La acción social afectiva o emotiva se consideraba en su acepción clásica weberiana como un tipo de conducta con bajo significado social, imperfecta y de institucionalización inestable, típica de las sociedades premodernas, siendo la gran conquista de la modernidad la generalización de las acciones sociales racionales con respecto a fines y con respecto a valores. Como vemos, la gran conquista del *management* postmoderno ha sido volver a recuperar, de manera personal (bajo formas como «imaginación», creatividad o riesgo), las categorías del poder carismático o tradicional premodernas, y colocarlas en el interior de la empresa dando por muerta la moralidad derivada de la institucionalización racional del trabajo debido a su burocratismo y falta de eficiencia.

6. Conclusión

El mercado de la literatura de gestión se ha convertido en una verdadera industria de producción de ideas. El crecimiento cada vez mayor del número de publicaciones, así como la sucesión cada vez más rápida de modas de gestión, ha llevado a que este fenómeno haya deparado el interés de los académicos, sobre todo por su extraordinaria influencia en la configuración de las organizaciones contemporáneas. De hecho, durante las últimas dos décadas cada vez se ha hecho más fuerte y poderoso, hasta el punto de convertirse, por utilizar aquel término acuñado por Ignacio Ramonet (1996), en un Pensamiento Único. Por ello, resulta de gran interés analizar su discurso, ya que nos permite obtener las líneas maestras de cómo se transmite a los cuadros dirigentes un compromiso con los valores del capitalismo.

Recientemente, trabajos fundamentales en la sociología contemporánea como *El nuevo espíritu del capitalismo* de Boltanski y Chiapello (2002) o nuevas corrientes de pensamiento como los *Critical Management Studies* (Fernández Rodríguez, 2007b) han centrado su atención en desbrozar las principales características de las ideologías de gestión. En este artículo, nuestro objetivo ha sido el de presentarlos de una manera esquemática pero rigurosa, de forma que el lector pueda tener una idea más o menos clara de los que implican estos discursos del *management* no sólo para las organizaciones modernas, sino para la sociedad en su conjunto.

Referencias bibliográficas

- ABADÍA, L. (2009): *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual*. Barcelona. Espasa Calpe.
- ABADÍA, L. (2010): *Qué hace una persona como tu en una crisis como esta*. Barcelona. Espasa Calpe.
- ALONSO, L. E. (2007): *La crisis de la ciudadanía laboral*. Barcelona. Anthropos.
- ALONSO, L. E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2006): «El imaginario “managerial”: el discurso de la fluidez en la sociedad económica». *Política y Sociedad*, 43 (2), pp. 127-151.
- ALONSO, L. E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2011): «La innovación social y el nuevo discurso del *management*: limitaciones y alternativas». *Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187 (752), pp. 1133-1145.
- ALVESSON, M. y WILLMOTT, H. (eds.) (1992): *Critical management studies*. Londres: Sage.
- ANSOFF, I. (1985): *La estrategia de la empresa*. Barcelona. Orbis.
- ARGYRIS, C. (1964): *Personalidad y organización*. Madrid. Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.
- BARNARD, C. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid. Instituto de Estudios Políticos.
- BENDIX, R. (1966): *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires. Eudeba.

- BENNIS, W. (1989): *Why leaders can*. San Francisco. Jossey-Bass.
- BLANCHARD, K. y JOHNSON, S. (1983): *El ejecutivo al minuto*. México D.F. Grijalbo.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, È. (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid. Akal.
- BONO, E. de (1971): *Lateral thinking for management: a handbook*. Londres. McGraw-Hill.
- BONO, E. de (1996): *Seis sombreros para pensar*. Barcelona. Granica.
- BURNHAM, J. (1967): *La revolución de los directores*. Buenos Aires. Sudamericana.
- CLAUSEWITZ, K. von (1980): *De la guerra*. Madrid. Ediciones Ejército.
- COLLINS, D. (2000): *Management fads and buzzwords*. Londres. Routledge.
- COLLINS, D. (2007): *Narrating the Management Guru: In Search of Tom Peters*. Londres. Routledge.
- CORLAT, B. (1993): *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid. Siglo XXI.
- COVEY, S. (1990): *Los 7 hábitos de la gente eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona. Paidós.
- DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid. Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. (1975): *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- DRUCKER, P. (1986): *Innovation and entrepreneurship*. Londres. William Heinemann.
- DRUCKER, P. (1993): *La sociedad poscapitalista*. Barcelona. Apóstrofe.
- DU GAY, P. (2003): «Organización de la identidad: Gobierno empresarial y gestión pública», en HALL, S. y DU GAY, P. (eds.): *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires. Amorrortu, pp. 251-280.
- FAYOL, H. (1950): *Administration industrielle et générale: prévoyance organisation-commandement coordination-contrôle*. París. Dunod.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2007a): *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2007b): *Vigilar y Organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid. Siglo XXI.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2008): «Management y sociedad en la obra de Peter Drucker». *Revista Internacional de Sociología*, 49, pp. 195-218.
- FORD, H. y CROWTHER, S. (1922): *My Life and Work*. Nueva York. Double Day, Page and Company.
- GANTMAN, E. (2005): *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*. Aldershot. Ashgate.
- GARCÍA RUIZ, J. L. (2003): *Grandes creadores en la historia del management*. Barcelona. Ariel.
- GOLDRATT, E. y COX, J. (1993): *La meta: un proceso de mejora continua*. Madrid. Díaz de Santos.
- GOLEMAN, D. (1997): *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1999): *Compiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona. Ariel.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1997): *Reingeniería de la empresa. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está equivocado!* Barcelona. Parramón.
- HANDY, C. (1986): *El futuro del trabajo humano*. Barcelona. Ariel.
- HANDY, C. (1996): *La edad de la paradoja: dar sentido al futuro*. Barcelona. Apóstrofe.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959): *The motivation to work*. Nueva York. Wiley.
- HUCZYNSKI, A. (1993): *Management gurus: what makes them and how to become one*. Londres. Routledge.

- IACocca, L. y NOVAK, W. (1985): *Lee Iacocca. Autobiografía de un triunfador*. Barcelona. Grijalbo.
- JACKSON, B. (2003): *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*. Barcelona. Ariel.
- JOHNSON, S. (2000): *¿Quién se ha comido mi queso?* Barcelona. Urano.
- KANTER, R. M. (1983): *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Nueva York. Simon & Schuster.
- KANTER, R. M. (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*. Barcelona. Plaza y Janés.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000): *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. Barcelona. Gestión 2000.
- KENNEDY, C. (1994): *Los gurus del management: ideas de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial*. Barcelona. Actualidad Económica.
- KOTLER, P. (2000): *Dirección de marketing. Edición del milenio*. Madrid. Prentice Hall.
- LEVITT, T. (1965): *Innovaciones en marketing: nuevas perspectivas de beneficios y expansión*. Madrid. Ediciones del Castillo.
- LIKERT, R. (1967): *The human organization: its management and value*. Nueva York. McGraw-Hill.
- LIKERT, R. (1969): *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao. Deusto.
- LIKERT, R. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México D. F. Trillas.
- MAYO, E. (1959): *Problemas humanos en una civilización industrial*. Buenos Aires. Ediciones Galatea.
- MAYO, E. (1977): *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- MCGREGOR, D. (1977): *El aspecto humano de las empresas*. México D. F. Diana.
- MICKLETHWAIT, J. y WOOLRIDGE, A. (1998): *La hora de los gurus: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*. Madrid. Alianza.
- MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. Nueva York. Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1995): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- MINTZBERG, H. (2000): *The rise and fall of strategic planning*. Londres. Prentice-Hall.
- MORITA, A., REINGOLD, E. M. y SHIMOMURA, M. (1986): *Made in Japan*. Nueva York. Penguin.
- NORDSTRÖM, K. y RIDDERSTRALE, J. (2000): *Funky Business: el talento mueve al capital*. Madrid: Prentice Hall.
- OHMAE, K. (1990): *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. Londres. Collins.
- OHMAE, K. (1991): *El poder de la triada: las nuevas reglas de la competencia mundial*. Madrid. McGraw-Hill.
- OHMAE, K. (1993): *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.
- OUCHI, W. (1985): *Teoría Z*. Barcelona. Folio.
- PASCALE, R. (1990): *Managing on the edge*. Nueva York. Touchstone.
- PASCALE, R. y ATHOS, A. (1983): *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona. Grijalbo.
- PETERS, T. (1991): *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Barcelona. Folio.
- PETERS, T. (1993): *Reinventando la excelencia: el management liberador*. Barcelona. Ediciones B.
- PETERS, T. (1995): *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Bilbao. Deusto.
- PETERS, T. y AUSTIN, N. (1986): *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*. Barcelona. Folio.

- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1991): *En busca de la excelencia: lecciones mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona. Folio.
- PORTER, M. (1985): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F. Compañía Editorial Continental.
- PORTER, M. (1987): *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de su desempeño superior*. México D. F. Compañía Editorial Continental.
- PORTER, M. (1991): *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona. Plaza y Janés.
- RAMONET, I. (1996): *Pensamiento único y nuevos amos del mundo*, en CHOMSKY, N. y RAMONET, I., *Cómo nos venden la moto*. Barcelona. Icaria, pp. 55-98.
- RIES, A. y TROUT, J. (1994): *Marketing de guerra*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- ROVIRA, J. (2011): *Reset and Reload*. Madrid. ESIC.
- ROVIRA CELMA, Á. y TRIAS DE BES, F. (2004): *La buena suerte. Claves de la prosperidad*. Barcelona. Urano.
- SCHEIN, Edgar H. (1980): *Psicología de la organización*. Madrid. Prentice Hall.
- SCHUMACHER, E. F. (1988): *Lo pequeño es hermoso*. Barcelona. Orbis.
- SENGE, P. (1999): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona. Granica.
- SLOAN, A. P. (1979): *Mis años en la General Motors*. Pamplona. Universidad de Navarra.
- STAMBOULI, K. y BRIONES, É. (2003): *Buzz marketing. Estrategias boca-oreja*. Bilbao. Deusto.
- TAYLOR, F. W. (1953): *Principios de administración científica*. Buenos Aires. El Ateneo.
- TAYLOR, F. W. (1970): *Management científico*. Barcelona. Oikos-Tau.
- TSUN TZU (1965): *El arte de la guerra*. Caracas. La Muralla.
- URWICK, L. (1977): *Los elementos de la Administración*. México D. F. Herrero Hermanos.
- WREN, D. (1979): *The evolution of management thought*. Nueva York. John Wiley & Sons.