

**Carlos Jesús Fernández  
Rodríguez**

## El discurso del Management: tiempo y narración

(Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2007)

---

Aunque existen algunos claros ejemplos en el siglo XIX, la literatura gerencial o de administración de empresas adquirió relevancia durante el siglo pasado, consolidándose en los últimos veinticinco años como un interesante fenómeno cultural de nuestro tiempo. Para algunos sociólogos como Luc Boltanski y Ève Chiapello, llega incluso a sintetizar y transmitir el espíritu del capitalismo contemporáneo. Es importante, entonces, concebir a esta literatura, claramente diferenciada de aquella de índole más «científica» publicada en las revistas académicas de la disciplina, no sólo como mera doctrina normativa destinada a mejorar la eficiencia de las empresas (algo a lo que puede o no contribuir), sino como un discurso cuya finalidad apunta a legitimar el orden social dominante. Dentro de esta perspectiva, el presente libro constituye un análisis original y riguroso de las ideologías gerenciales, basado en la tesis doctoral del autor, quien demuestra a lo largo de la obra un acabado conocimiento de su objeto de estudio.

Tras una introducción general al trabajo, en el capítulo inicial, Fernández propone al lector una aproximación general a la literatura popular de *management*, a través de una somera presentación de su evolución histórica frente a las transformaciones de la estructura social y económica. Así, indica la existencia de dos gran-

des momentos, que configuran rupturas en el desarrollo del capitalismo y que parecen tener su correlato en el discurso sobre los modos apropiados de gestionar las organizaciones. El primero de ellos se vincula con la aparición de la empresa moderna, la adopción generalizada del modelo fordista de la producción en masa y la creciente oligopolización de los mercados, cambios que pueden considerarse completados hacia el inicio de los años treinta. A fines de los años sesenta, no obstante, dicho modelo puede considerarse superado, conjuntamente con la política macroeconómica keynesiana a la que está asociado. En su lugar, se va conformando paulatinamente otro modelo de producción, que pretende dar respuesta a la creciente segmentación de los mercados a partir de formas más flexibles de organización del trabajo, como el toyotismo. En paralelo a estos cambios, y tratando de dar una respuesta normativa a la problemática de las empresas, son claramente observables transformaciones en los énfasis, temas y soluciones ofrecidos por la literatura gerencial. Se suceden diversas escuelas de pensamiento administrativo, elaboradas principalmente en los Estados Unidos pero que se difunden en mayor o menor medida a otros países, como documenta el autor en una breve caracterización del caso español. Al taylorismo, que propugna un sistema de organización perfectamente compatible con lo que posteriormente sería la generalización del fordismo, le sigue el movimiento de las Relaciones Humanas, focalizado en la problemática psicosocial de los trabajadores, que procura reducir cualquier atisbo de conflictividad fabril a través de políticas que buscan vincular el bienestar psicológico y la integración social de los mismos con el desempeño de sus funciones labo-

rales, bajo la ingenua imagen de la «familia feliz». Pero la crisis del fordismo induce significativas variaciones en la literatura gerencial, que a principios de los años ochenta busca en el Japón un modelo de organización de la producción digno de emulación y, luego, en pleno auge del llamado capitalismo desorganizado, plantea la necesidad de repudiar el modelo jerárquico de administración, para adoptar estructuras chatas, supuestamente más flexibles, en las cuales los trabajadores aumentan su compromiso con la empresa, ganando mayor libertad de acción y autonomía, al tiempo que se identifican más que nunca con el interés de la firma y sus clientes.

En el segundo capítulo, Fernández discute el estado del arte sobre la sociología de la literatura gerencial, identificando dos perspectivas básicas. La primera de ellas analiza acertadamente las estrategias, retórica y lógica argumentativa de los pensadores de *management* más reputados (los llamados gurús de la disciplina), destacando las excesivas simplificaciones en las que incurrir y su deficiente atención a la compleja realidad del fenómeno organizacional. La segunda, dentro de la que se inscribe el presente trabajo, va más allá de estas críticas para poner el acento en la función ideológica de legitimación del orden capitalista que la literatura gerencial típicamente desarrolla.

El autor presenta en el tercer capítulo el marco metodológico de análisis del discurso que utilizará para estudiar la literatura gerencial. Dentro de las múltiples aproximaciones posibles a dicho objeto, la estrategia metodológica de Fernández parte de la premisa central de concebir a la literatura gerencial como un género

literario y, por lo tanto, se nutre principalmente de categorías conceptuales de Roland Barthes para dar cuenta de su lógica y sentido. Tres son las dimensiones de análisis que interesan a Fernández, tomadas del filósofo del lenguaje Charles Morris y adaptadas al análisis de los textos seleccionados: los aspectos sintácticos (estructura interna de la obra, núcleos de sentido, personajes, estatuto del narrador, lugares comunes, etc.), semánticos (estrategias argumentativas, implicaciones, insinuaciones, metáforas, mitologías presentes, etc.) y pragmáticos (enunciados, intertextualidad y relación con el contexto). Los libros que constituyen el material empírico del estudio han sido seleccionados de un amplio conjunto de obras claves del pensamiento administrativo (el *corpus* que se incluye en anexo), en función a criterios como la relevancia de los autores y la representatividad de las obras consideradas, cubriendo tres períodos históricos que serán objeto de los próximos capítulos: la era de apogeo del modelo fordista y la gran empresa, la crisis del modelo fordista y el ascenso de la empresa japonesa y, por último, la etapa de auge del discurso de las organizaciones en red y el colapso de las jerarquías.

El cuarto capítulo está dedicado al pormenorizado análisis de dos libros: la autobiografía de Alfred Sloan, legendario director de General Motors y paradigmático ejemplo de «gerente héroe», y *The Human Side of Enterprise*, clásica formulación de la teoría Y de Douglas McGregor. En ambos casos, el análisis del discurso a través de las categorías utilizadas por Fernández revela importantes similitudes. Las narraciones parecen estructurarse en torno a oposiciones binarias o antinomias centrales,

algo que resulta más obvio en el caso del libro de McGregor, quien se empeña en contrastar una visión acerca de la naturaleza del trabajador, que supuestamente subyace al modelo de gestión dominante en su tiempo (teoría X) con otra antagónica, más ajustada a la realidad, y que sugiere formas distintas de organizar el trabajo, concediendo mayor participación y autonomía al trabajador (teoría Y), sin, por supuesto, derivar en una democracia industrial ni nada parecido. Además, aparece conspicuamente en ambos relatos la mitología de la cooperación, y se destacan una particular mitología del directivo, en el caso de Sloan, y las dos mitologías sobre los trabajadores (las teorías X e Y) en el texto de McGregor. Las referencias a elementos contextuales son especialmente relevantes en el libro de Sloan y menores en la obra de McGregor, de pretensión científica y ahistórica, aunque se hace evidente en forma implícita el optimismo propio de la época, a través de la marcada noción de armonía social, propia del paradigma funcionalista dominante en ese momento. Naturalmente, los hallazgos que aquí menciono no agotan en modo alguno la riqueza de la pormenorizada disección de los textos efectuada por el autor.

En el quinto capítulo, Fernández analiza el libro de Athos y Pascale sobre el arte del *management* japonés, el clásico de William Ouchi sobre la teoría Z y la obra que marcó un verdadero *boom* en materia de *best sellers* gerenciales, *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman. Nuevamente, las oposiciones dicotómicas son evidentes. Cada autor propone distintas variantes, pero el espíritu de la época parece marcar un consenso en torno a ejes como modelo de empresa americano vs. mo-

delo de empresa japonés, gerente en su despacho (reflejando quizás el paradigma del «gerente racional» propio de los años sesenta) vs. gerente que entra en acción y se involucra con los problemas, y, por último, modelo burocrático contra modelo basado en la creación de una cultura compartida en torno a valores fundamentales. El análisis semántico pone de manifiesto la presencia de diversas mitologías, como por ejemplo la de la cooperación, el trabajador comprometido, el directivo que dialoga, la empresa japonesa, etc. La intertextualidad en los tres textos es importante ya que todos realizan referencias no sólo a otras obras de la disciplina, sino a anécdotas de la actuación de directivos u otros participantes. Si bien las referencias al contexto no son demasiadas, Fernández señala que la problemática económica del momento se percibe claramente en estado latente, particularmente el problema de competitividad económica del capitalismo americano frente el éxito demostrado por la empresa japonesa, aspecto que en última instancia es lo que algunas de estas obras intentan explicar.

Los libros analizados en el capítulo sexto pertenecen a un momento de expansión del capitalismo a escala planetaria, coincidente con el período que marca la apoteosis del género literario que interesa a Fernández. Se trata de *Reengineering the Corporation*, de Hammer y Champy, y *Liberation Management*, de Tom Peters. Aquí, nuevamente las oposiciones se dan principalmente entre un modelo viejo, ineficiente, obsoleto y desagradable, el modelo burocrático, con sus pesadas jerarquías, sus alienantes sistemas de control, etc., frente a un modelo nuevo, eficiente, ágil, demandante, pero también altamente liberador. La decons-

trucción de los textos desarrollada por Fernández pone de relieve cuán execrable, opresivo y manifiestamente inapropiado resulta el modelo de gestión anterior frente al que proponen los autores. Lo malo es muy malo y lo bueno es muy bueno, como para que los lectores no tengan duda alguna respecto a cuál debe ser adoptado. Entre las principales mitologías identificadas, destacan la mitología de la cooperación, la del conservadurismo, la del trabajador comprometido, la de la libertad del trabajador, la de la psicología mecanicista y la del directivo en la primera línea de la acción. Todas ellas están presentes en ambos textos, mientras que la mitología del cliente aparece más fuertemente en la obra de Hammer y Champy. En términos del análisis pragmático, se observan variados elementos de intertextualidad, particularmente en el caso de Peters, con sus numerosas citas a otros teóricos de la administración (e.g., Drucker), a economistas o a figuras de autoridad de otros campos científicos como las ciencias duras. Tales referencias coexisten en pie de igualdad con las opiniones de profesionales expertos como gerentes, directores o presidentes de firmas de primera línea. Menciones respecto al contexto político, social y económico de la época también aparecen en ambos libros.

Luego del análisis de textos, Fernández presenta en el capítulo séptimo un esquema teórico de aplicación de la teoría del campo de Pierre Bourdieu a la literatura gerencial, advirtiendo que se trata de un esbozo preliminar y que es necesario un mayor refinamiento en relación a los conceptos planteados y a los criterios operacionales para mensurar las variables de interés. Su formulación sobre la estructuración del campo de difusión de la literatura del

*management*, así como su análisis de la rentabilización de algunas obras de dicho *corpus* literario, resultan sumamente interesantes, constituyendo un valioso aporte al estudio de los procesos de creación, difusión y consumo del conocimiento administrativo. Como acertadamente señala Fernández, los autores de obras pertenecientes al campo en cuestión buscan transformar su capital simbólico en capital económico. En este sentido, sería pertinente profundizar acerca de cómo la acumulación de dicho capital simbólico procede de otros campos, en particular el de la consultoría empresaria y el académico, ambos especialmente aptos para la utilización del pensamiento de Bourdieu.

Por último, Fernández recapitula y sintetiza los principales hallazgos en el capítulo de cierre. Allí, entre otros aspectos, destaca la particular cohesión, tanto en estructura como en contenidos, de la literatura de *management*. También discute su conceptualización como género literario, identificando sus correspondientes contragénero, antigénero y subgénero, a los que ejemplifica mediante la referencia a obras específicas. Para Fernández, el discurso del *management*, tal cual aparece expuesto en sus libros emblemáticos, tiene una finalidad catequética: la «ejemplaridad» (p. 319). En este caso, lo que persigue el *exemplum* es lograr enseñar cómo lograr el éxito, cómo constituir un logro en materia empresaria, algo que plantea a través de la inducción retórica, de nula validez científica pero de notorio carácter persuasivo entre su público objetivo. Por otra parte, el análisis llevado a cabo por Fernández permite apreciar cómo el contexto socioeconómico influye notablemente sobre quienes construyen

esta literatura, a un punto tal que «se puede conocer aproximadamente qué se va a decir y cómo se va a decir, situando al texto en su época histórica» (p. 320). Si bien la sobresimplificación de la realidad a través de planteos maniqueístas aparece como una constante del género, algunos elementos tienen una aparición más reciente. Me refiero, en particular, a lo que Fernández califica, siguiendo a Bateson, como el doble vínculo del discurso liberador de los años noventa. En efecto, coexisten en dicho discurso dos premisas contradictorias: por un lado, se debe otorgar mayor libertad al trabajador y, por otro, se exige que sus iniciativas se adapten a las exigencias de la dirección. En otras palabras, el empleado es libre para obedecer. Esto puede significar una situación esquizofrénica, lo que resulta consistente con el incremento de la ansiedad y el *stress* laboral, que parece ser una característica propia del lugar de trabajo postmoderno. Para concluir, Fernández argumenta que el discurso del *management* no sólo tiene una función ideológica de legitimación del orden social dominante, sino que constituye en sí mismo un arma de control ideológico sobre los trabajadores. Un control que a medida que se modifican las condiciones materiales de producción sufre un proceso de creciente sutileza, al procurar que sea el mismo trabajador quien internalice las pautas y expectativas de comportamiento que acerca de él alberga la dirección y las haga propias.

Claro, riguroso y contundente, el libro de Fernández está a la altura de los mejores trabajos de la tradición crítica anglosajona, a la que el autor aspira a contribuir. Se trata, en mi opinión, de una monografía académica de lectura indispensable para todos aquellos interesados

en la sociología organizacional y del trabajo, muy adecuada como material bibliográfico en cursos de grado y postgrado en dichas áreas. Su lectura es también altamente recomendable para estudiantes e investigadores en administración de empresas. La literatura gerencial de masas, el llamado «discurso popular» del *management*, es un fenómeno que estará con nosotros mucho tiempo, probablemente con el mismo éxito alcanzado a partir de los años ochenta. Esta obra es un brillante análisis del mismo. Sólo cabe esperar que esta excelente adición a la escasa literatura crítica administrativa en idioma castellano sirva, además, para estimular la producción académica en la materia por parte de otros investigadores de habla hispana. Es decir, que *El discurso del Management* pueda convertirse en un auténtico *exemplum* para el fortalecimiento del antigénero literario en España y América Latina.

Ernesto GANTMAN

---

## Marina Subirats y Manuel Castells

### Mujeres y Hombres. ¿Un amor imposible?

(Madrid, Alianza Editorial, 2007)

---

*Una socióloga y un sociólogo en el corazón de la vida: Marina Subirats y Manuel Castells*

He escrito arriba «en el corazón de la vida». Podría seguir escribiendo igualmente: en el eje, en el centro, o «bajo el volcán» (con remi-