



Programa de Comunicación, Información y Tecnología de la Sociedad en Red

Formas de pensar, sentir y ser en el mundo figurado de la empresa

Tesis doctoral presentada por

REMEDIOS TORRIJOS ZURITA

Dirigida por: Francisco García García
Catedrático en Ciencias de la Información, Universidad Complutense (Madrid).

Co-Directora y Tutora: Pilar Lacasa Díaz
Catedrática de Comunicación Audiovisual de la Universidad de Alcalá (Madrid)

Alcalá de Henares, 2021

Dedicatoria

A Sena y a Ana, mi padre y mi madre, que me distéis la vida.

A Manuel y Raquel, mi hijo y mi hija, con vosotros comencé el camino hacia el
aprendizaje y el amor.

A ti, Manel, que me sigues poniendo alas día a día.

Agradecimientos

Mi corazón está lleno de un profundo agradecimiento a todas las personas que me han acompañado en esta intensa y compleja experiencia de aprendizaje, especialmente a:

A M^a Jesús Rosado, mi mentora, sin ti esta tesis nunca habría visto la luz. Gracias por tus charlas, por tus ánimos y por creer en mí.

A Francisco García, mi director, gracias por tu apoyo y por tu guía en este camino tan desconocido para mí.

Pilar Lacasa, mi directora y tutora, gracias por tu confianza a “ciegas” y por tu acompañamiento firme y respetuoso. Contigo tomó forma la perspectiva de esta tesis y lo complejo se volvía simple y comprensible.

Atesoro cada uno de vuestros nombres en mi corazón.

Tabla de contenido

<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u>	10
1.1. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS	18
<u>CAPÍTULO 2. EL DISCURSO FUNCIONAL DE LA GESTIÓN HUMANA</u>	25
2.1. PRIMERA ETAPA. ENFOQUE TRADICIONAL.....	27
2.1.1. FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915). LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO	27
2.1.2. HENRY FAYOL (1841-1925). TEORÍA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	28
2.1.3. MAX WEBER (1864-1920).....	30
2.2. SEGUNDA ETAPA. EL DISCURSO DE LA GESTIÓN HUMANA Y EL COMPORTAMIENTO	33
2.2.1. ELTON MAYO (1880-1949). LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	34
2.2.2. MARY PARKER FOLLET (1868-1933). LA EMPRESA INTEGRADA.....	37
2.2.3. CHESTER I. BARNARD (1886-1961). LIDERAZGO ESTRATÉGICO	40
2.3. TERCERA ETAPA. LAS NEORRELACIONES.....	44
2.3.1. ABRAHAM MASLOW (1950-1970). EL HOMBRE DESARROLLADO	45
2.3.2. CHRIS ARGYRIS (1923-2013). EL HOMBRE ADAPTADO	49
2.3.3. LOS HALLAZGOS DE RENSIS LIKERT (1903-1981)	53
2.3.4. DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964). LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y	56
2.4. CUARTA ETAPA. EL POSFORDISMO	59
2.4.1. EL MODELO JAPONÉS. WILLIAM OUCHI O TEORIA Z (1943).....	60
2.4.2. LA REACCIÓN NORTEAMERICANA Y LOS VALORES NEOLIBERALES. LA EMPRESA FLEXIBLE	65
2.4.3. DE LOS NOVENTA A NUESTROS DÍAS	69
2.5. RESUMEN Y CONCLUSIONES	79
<u>CAPÍTULO 3. LOS ESTUDIOS CRÍTICOS DE LA GESTIÓN HUMANA</u>	86
3.1. LOS ESTUDIOS CRÍTICOS DE GESTIÓN	87
3.1.1. EL ESPACIO EN EL QUE SE HACE LA CRÍTICA	87
3.1.2. TIENEN UNA POSTURA ANTI-PERFORMATIVA	88
3.1.3. LOS TEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.1.4. REDES ACADÉMICAS	92
3.1.5. LA VISIÓN CRÍTICA	94
3.1.6. REFLEXIVIDAD	98
3.2. HUMANISMO Y GESTIÓN DEL HEC DE MONTREAL	100
3.3. EN EL CASO ESPAÑOL	106
3.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES	110
<u>CAPÍTULO 4. LA PERSPECTIVA CULTURAL Y EL MUNDO FIGURADO DE HOLLAND</u>	115
4.1. EL MUNDO FIGURADO	115
4.2. LAS IDENTIDADES EN EL MUNDO FIGURADO.....	118
4.3. LENGUAJE Y POLÍTICA. LAS POSICIONES	119
4.4. LA AGENCIA HUMANA.....	124
4.5. RESUMEN Y CONCLUSIONES	127

<u>CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.....</u>	<u>130</u>
5.1. LAS TRES DIMENSIONES DEL DISCURSO DE NORMAN FAIRLOUGH	131
5.1.1. EL LENGUAJE ESCRITO (LOS TEXTOS).....	133
5.1.2. EL DISCURSO. EL USO DEL LENGUAJE	136
5.1.3. LA EMPRESA COMO MUNDO FIGURADO.....	142
5.2. LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	145
5.3. LOS TEXTOS INVESTIGADOS Y SU CONTEXTO	148
5.4. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	152
5.4.1. LA UNIDAD DE ANÁLISIS	153
5.4.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN	156
5.5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO.....	157
5.5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS TEXTOS.....	157
5.5.2. INTERPRETACIÓN DEL DISCURSO.....	164
5.5.3. ANÁLISIS SOCIAL DEL DISCURSO.....	169
<u>CAPÍTULO 6. EL DISCURSO COMO PRÁCTICA DISCURSIVA</u>	<u>174</u>
6.1. CAMBIAR A LAS PERSONAS.....	175
6.2. CAMBIAR LA CULTURA	179
6.3. LA FLEXIBILIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN.....	184
6.4. EL JUEGO POLÍTICO	189
6.5. CONCLUSIONES	195
<u>CAPÍTULO 7. INTERPRETACIÓN DE LAS FORMAS DE PENSAR</u>	<u>202</u>
7.1. MENTALIDAD DIGITAL.....	205
7.1.1. LAS CAPACIDADES TÉCNICAS	207
7.1.2. CAPACIDADES PERSONALES	211
7.1.3. HUMANIZAR DATOS	212
7.1.4. LA TECNIFICACIÓN DE DATOS. EL OBJETIVO OCULTO DE LA EMPRESA.....	218
7.2. MENTALIDAD EMPRENDEDORA	223
7.2.1. AUTONOMÍA	224
7.2.2. AUTOCONTROL	227
7.2.3. INNOVACIÓN	229
7.3. MENTALIDAD DE CRECIMIENTO	232
7.3.1. APRENDIZAJE	233
7.3.2. SUPERACIÓN, ESFUERZO Y MEJORA.....	237
7.3.3. LUCHA Y COMPETENCIA	241
7.4. LA MENTALIDAD CENTRADA EN EL CLIENTE	246
7.4.1. CUSTOMER CENTRIC	247
7.4.2. EMPLEADXS FELICES PARA TENER CLIENTES FELICES.....	250
7.4.3. NUEVAS MÉTRICAS	252
7.4.3.1. NPS O NET PROMOTER SCORE DEL NEGOCIO	253
7.4.3.2. NPS O NET PROMOTER SCORE DEL EMPLEADX.....	255
7.5. MENTALIDAD DE CONFIANZA.....	258
7.5.1. LA CONFIANZA DE LXS EMPLEADXS.....	260
7.5.2. LAS PERSONAS TRABAJADORAS NO CONFÍAN EN LA EMPRESA	262
7.5.3. LA CONFIANZA INTERPERSONAL.....	265
7.5.4. CONFIANZA EN EL FUTURO DE LA EMPRESA	270

7.6. CONCLUSIONES	276
<u>CAPÍTULO 8. INTERPRETACIÓN DE LAS FORMAS DE SENTIR</u>	<u>287</u>
8.1. LA PERSONA COMO SUJETO DE EMOCIONES.....	290
8.1.1. EL MIEDO	297
8.1.2. FALTA DE COMPROMISO Y MOTIVACIÓN	302
8.2. EL RECONOCIMIENTO.....	307
8.3. BUSCANDO LA FELICIDAD.....	314
8.3.1. FELICIDAD COMO NEGOCIO	320
8.3.2. LA FELICIDAD ES UNA NORMA MORAL	324
8.4. CONCLUSIONES	326
<u>CAPÍTULO 9. INTERPRETACIÓN DE LAS FORMAS DE SER.....</u>	<u>337</u>
9.1. LAS FORMAS DE SER ESENCIALES.....	339
9.1.1. LA EDAD	340
9.1.2. LA IDENTIDAD DE GÉNERO: HOMBRE Y MUJERES	347
9.2. FORMAS DE SER CAMBIANTES	356
9.2.1. PERSONAS EXCELENTES.....	358
9.2.2. PERSONAS COMPROMETIDAS	362
9.2.3. LAS PERSONAS EMBAJADORAS DE LA EMPRESA	366
9.2.4. PERSONAS ADAPTABLES.....	369
9.2.5. PERSONA FLEXIBLE.....	372
9.3. CONCLUSIONES	377
<u>CAPÍTULO 10. ANÁLISIS SOCIAL DEL DISCURSO ANALIZADO.....</u>	<u>387</u>
10.1. REFLEXIÓN FINAL Y SIGUIENTES CUESTIONES	395
<u>CAPÍTULO 11. ANEXOS.....</u>	<u>400</u>
11.1. ANEXO 1.....	400
11.2. ANEXO 2	411
<u>CAPÍTULO 12. BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>414</u>

Índice de Figuras

FIGURA 2-1. EXTRAÍDA DE MASLOW (2007)	48
FIGURA 5-1. MODELO TRIDIMENSIONAL DE NORMAN FAIRLOUGH	132
FIGURA 5-2. RELACIÓN MUNDO FIGURADO, PRÁCTICA DISCURSIVA Y TEXTOS	133
FIGURA 5-3. SISTEMA CATEGORIAL DESAGREGADO CON SUBCATEGORÍAS.....	161
FIGURA 6-1. MAPA DE NODOS LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL EXTRAÍDO CON NVIVO12	175
FIGURA 6-2. LOS CAMBIOS DE LA LEGISLACIÓN LABORAL ESPAÑOLA.....	191
FIGURA 6-3. LOS CAMBIOS DE LA LEGISLACIÓN LABORAL ESPAÑOLA (PARTE 2)	193
FIGURA 7-1. MAPA DE NODOS FORMAS DE PENSAR EXTRAÍDAS CON PRONVVIVO12	204
FIGURA 7-2. MAPA DE NODOS MENTALIDAD DIGITAL EXTRAÍDO DE NVIVO12	206
FIGURA 7-3: MAPA DE NODOS MENTALIDAD EMPRENDEDORA EXTRAÍDO DE PRONVVIVO12.	223
FIGURA 7-4: MAPA DE NODOS MENTALIDAD DE CRECIMIENTO EXTRAÍDO DE NVIVO12	233
FIGURA 7-5: MAPA DE NODOS MENTALIDAD CENTRADA EN EL CLIENTE EXTRAÍDO DE NVIVO12	246
FIGURA 7-6: MAPA DE NODOS MENTALIDAD DE CONFIANZA EXTRAÍDO DE NVIVO12.....	259
FIGURA 8-1: CIRCUITO DE RESPUESTA	288
FIGURA 8-2: MAPA DE NODOS FORMAS DE SENTIR EXTRAÍDO DE PRONVVIVO12	289
FIGURA 8-3. EL CÍRCULO DE SIMON SINEK (2009)	305
FIGURA 9-1: MAPA DE NODOS FORMAS DE SER EXTRAÍDO DE PRONVVIVO12.....	338
FIGURA 9-2: MAPA DE NODOS FORMAS DE SER CULTURALES EXTRAÍDO DE PRONVVIVO12.	339
FIGURA 9-3: MAPA DE NODOS FORMAS DE SER CAMBIANTES EXTRAÍDO DE PRONVVIVO12.	357

Índice de Gráficos

GRÁFICO 5-1. TIEMPO QUE LLEVA LA PRÁCTICA IMPLANTADA EN LA EMPRESA	149
GRÁFICO 5-2. NÚMERO DE PRÁCTICAS RECIBIDAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA	153
GRÁFICO 5-3. SECTORES DE PROCEDENCIAS DE LAS EMPRESAS DE LAS PRÁCTICAS.....	154
GRÁFICO 5-4. TIPOLOGÍA DE LAS EXPERIENCIAS EN FUNCIÓN DE LOS %S	154

Índice de tablas

TABLA 5-1: RESUMEN PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL DISCURSO.....	136
TABLA 5-2 RESUMEN PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS PARA LA INTERPRETACIÓN DEL DISCURSO, ATENDIENDO AL USO DEL LENGUAJE.....	142
TABLA 5-3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS DEL DISCURSO ATENDIENDO AL USO POLÍTICO DEL MISMO	145
TABLA 5-4: RELACIÓN DE OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DEL DISCURSO.....	147
TABLA 5-5:SISTEMA CATEGORIAL PRINCIPAL EN NVIVO12.....	159
TABLA 5-6: VERBATIMS CATEGORIZADOS PARA LAS PREGUNTAS FORMAS DE SER.....	160
TABLA 5-7: ESQUEMA DE DESAGREGACIÓN DE TEMAS ESPECÍFICOS.....	162
TABLA 5-8: ÍNDICE DE TEMAS Y SUBTEMAS EXTRAÍDOS DE CADA CATEGORÍA.....	163
TABLA 5-9: INTERPRETACIÓN DEL DISCURSO.....	164
TABLA 5-10: ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA APOYADA EN GEE (2011) Y PARDO (2013).....	167
TABLA 5-11: ANÁLISIS SOCIAL DEL DISCURSO.....	170
TABLA 6-1: RESUMEN DE CONCLUSIONES DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL.....	196
TABLA 7-1. NÚMERO DE REFERENCIAS CODIFICADAS EN CADA CATEGORÍA. EXTRAÍDA A PARTIR DEL ANÁLISIS QSR NVIVO-12	203
TABLA 7-2:TABLA RESUMEN DE CONCLUSIONES FORMAS DE PENSAR	277
TABLA 8-1: RESUMEN ANÁLISIS FORMAS DE SENTIR	328
TABLA 9-1: RESUMEN DE CONCLUSIONES FORMAS DE SER	378

Capítulo 1. Introducción

La investigación que se titula *formas de pensar, sentir y ser en el mundo figurado de la empresa*, busca revelar cómo se describen e interpretan unas formas de pensar, sentir y ser particulares, definidas en las organizaciones como normales y adecuadas, frente a otras, para participar en el mundo laboral. Se quiere mostrar cómo la empresa es un espacio donde no sólo se realiza la producción económica de la sociedad, sino que es esencialmente un espacio de producción ideológica dirigida a transformar a las personas cambiando sus subjetividades.

Esto significa que las personas, además de producir y obtener resultados dentro de la empresa, tienen que transformarse e integrar los discursos de esta para interpretar sus mensajes en clave de negocio y llevar a la práctica los contenidos y actividades de dichos discursos, lo que termina, por un lado, dando forma a la conciencia de estas, y, por el otro, a todos los significados utilizados por la empresa, con el fin de interpretar y moldear el mundo figurado de la empresa (Wodak y Meyer, 2003).

En definitiva, las organizaciones empresariales crean discursos destinados a dirigir la acción de las personas y, las prácticas terminan cambiando la subjetividad de estas. Sus teorías y modelos mentales penetran en lo social y moldean, de forma significativa, la identidad de las personas, el espacio social y los grandes marcos de sentido, repercutiendo en cuestiones tan importantes como el proyecto vital de los individuos (Alonso y Rodríguez, 2018). Barrios (2018) habla de la managerialización para referirse a cómo este discurso se ha institucionalizado y se ha precipitado desde dentro de las organizaciones empresariales hacia el conjunto de la sociedad. De Gaulejac (2009) lo crítica diciendo que la sociedad «está enferma de gestión».

Hoy, no existe ninguna esfera de la vida que esté fuera de la ideología empresarial. Asistimos y formamos parte de una sociedad en la que predomina el poder empresarial.

Su lógica mercantil y económica se superpone a lo organizacional, de manera que muchas organizaciones que no son empresariales, como las universidades y los hospitales, empiezan a tener un carácter denostado si no se gestionan como negocios, aunque sus prácticas se relacionan más con lo humano, como es la educación, la salud y el cuidado (Fairclough, 2008). La lógica de negocio que tienen las organizaciones empresariales se ha convertido en un referente de organización eficaz y eficiente y proveedora de destinos y de sentidos (Téllez, 2011).

Sin embargo, si atendemos a los resultados estructurales y sociales que está produciendo esta lógica empresarial, no parece posible concluir lo mismo: que las organizaciones empresariales sean la forma más racional y eficiente que necesitan las personas para subsistir y cubrir sus necesidades primarias y secundarias (Aktouf, 2012). Aunque el discurso de la gestión humana seduce a las personas para que se comprometan con la empresa y se desarrollen profesional y personalmente en todos los ámbitos de su vida (Aubert y De Gaulejac, 1993), en la práctica, sus acciones van en sentido contrario (Muñoz y Muñoz, 2013). Los análisis, con independencia de las perspectivas teóricas, metodológicas y disciplinares, coinciden en el aumento preocupante del número de personas que sufren la precariedad laboral, el desempleo estructural. Es más, antes el destino de las personas desempleadas era el de ser reclamado de nuevo dentro de la población activa, pero, ahora, significa ser supernumerario, innecesario, carente de uso, ser desechado por ser desechable. Las personas se han convertido en una mercancía más o menos atractiva, con más o menos compradores o un producto mejor o peor, dependiendo de las condiciones cambiantes del mercado laboral (Bauman, 1999; 2005; 2014).

Lo cierto es que nunca se habían generado tantos fenómenos de concentración capitalista global de riqueza, de rentas y privilegios en unas pocas élites, particularmente desde la irrupción de la crisis financiera a finales de la década pasada (Kalleberg, 2011; Schäfer y Streeck, 2013; Piketty, 2015). La clase media está desapareciendo y está cada vez más precarizada y las desigualdades en la renta se van ampliando notablemente en casi todas las partes del mundo (González, 2020). La riqueza acumulada de las clases más ricas no se distribuye, no hacen más ricos al resto, ni hacen sentir al resto de la sociedad más segura, ni más optimistas respecto al futuro, ni tampoco están consiguiendo que las personas sean más felices (Bauman, 2014).

No hay esperanza, como denuncian Herrero y Figueroa (2018), el futuro es tan incierto que impide cualquier previsión racional. Falta ese mínimo de fe y esperanza que es preciso poseer para rebelarse, empoderarse y convertirse en un agente de cambio, sobre todo colectivamente. Hemos llegado a un estado generalizado de cansancio (Byung-Chul, 2017), de permanente inseguridad, angustia y depresión, de vulnerabilidad y fragilidad identitaria (De Gaulejac, 2000).

Los datos estructurales que afectan a la vida de las personas indican que la actividad empresarial ocasiona un balance de daños y efectos indeseables mayor de lo que se esperaba. De manera que si la empresa se ha convertido hoy en una institución regidora de todas las esferas de la vida, en lo económico, lo político y lo social, no es por el bienestar social que reporta a las personas, sino por las carencias que genera y por estar convirtiéndose en la dueña de la sociedad, porque las personas tienen miedo y se da por supuesto, casi sin discutirlo, que no se puede hacer otra cosa y que, para salir de esto, las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades de las personas. La empresa no deja de seducir con su discurso para convencer a las personas de que acepten y se resignen a jugar el papel de persona asalariada tortuosa con total lealtad a la empresa (Linhart, 2016).

Fruto de esta situación, surge mi interés por reflexionar sobre el discurso de la gestión humana, cuyos significados se han convertido en incuestionables, y sobre la necesidad de invertir la función y la razón de ser de la empresa, para que, en lugar de poner a la sociedad al servicio de la empresa, sea la empresa la que se convierta en una institución al servicio de las personas y de la sociedad. Mi interés se centra en cómo hacer la empresa más humana. Si me apuran, tengo que decir que me interesa la empresa porque me interesan las personas. Y desde este punto de vista, mi idea es incluir la empresa en una perspectiva más amplia que la de ganar el máximo dinero, como es el paradigma de las capacidades y desarrollo de Sen (1998), en los distintos ámbitos, vitales, políticos, sociales y éticos, que se pueden producir para las personas y para la sociedad donde opera la empresa.

El mundo cultural y económico de la empresa tiene que valer para la vida privada de las personas y el bienestar de las sociedades. Creo que se puede producir una empresa donde desarrollar mejor las capacidades y libertades fundamentales de las personas. Lo que a su vez significa salir de la predominante visión economicista e ingenieril actual. Abandonar la idea de la dominación, la máxima ganancia, la urgencia y la acción, así

como la idea de que no se puede hacer otra cosa en el futuro, para ampliar la conciencia y crear otras posibilidades, esa capacidad para ver otras opciones donde normalmente no se ve nada.

Ahora bien, proponerse investigar la empresa enfocando la sociología, la psicología o el comportamiento humano hacia una perspectiva más humana, saliéndose de la lógica que lleva a que la empresa sea más productiva y eficaz, más flexible y, más ágil, no es una tarea sencilla. La lógica humanista se considera una lógica utópica y fuera de toda comprensión empresarial que se considere normal. Como profesional partícipe del campo que he analizado, el mundo de la empresa, trabajando durante más de treinta años como consultora y profesora en el seno de una escuela de negocios en todos los programas de postgrado de alta dirección y *executive education*, conozco de primera mano los límites y las dificultades que existen para exponer e indagar temas que busquen defender una empresa humana y que implique invertir el orden actual de lo económico, o trabajar sobre temas críticos que no sean los típicos que dicta la empresa para mejorar los resultados. He vivido directamente la dificultad para desarrollar programas y publicar cualquier conocimiento que no esté alineado con los intereses de hacer ganar más dinero a la empresa o que no resulten algo práctico para la dirección, la administración y control de las personas.

Me encamino pues a realizar esta tesis desde mi pasión, y no desde la lógica empresarial. De revisar los discursos en los que estamos involucradas las personas para imaginar futuros nuevos. Futuros alternativos que permitan mejorar las condiciones de vida de las personas. La labor de lxs profesionales y profesorxs del *management* no puede ser cumplir fielmente con los objetivos económicos de la empresa, como se empeñan en repetir algunxs teóricxs. Necesitamos cuestionar el mundo figurado de la empresa que hemos construido para reinventar un nuevo futuro, distanciarnos del discurso de la administración en el que estamos insertos y mirar la realidad con otros principios.

Con esta perspectiva crítica, inicio por tanto la primera etapa de esta tesis, que me lleva a preguntarme sobre el mismo concepto de gestión humana, ¿qué es una gestión humana?, ¿cuál es su origen?, ¿cuándo tiene lugar su nacimiento?, ¿para qué se crea?, y lo que me resulta más interesante, ¿qué trata de hacer y producir este discurso en la empresa y en las personas? y ¿cuáles terminan siendo sus efectos y consecuencias? Me dirijo en primer lugar a realizar un recorrido histórico de la gestión humana. Siguiendo al profesor Chanlat (2020) empiezo en el año 1920 y llego hasta nuestros días, leyendo

directamente las obras más destacadas de cada una de las figuras más representativas y que más han influido en el discurso de la gestión humana. Compruebo que el discurso de la gestión humana es un discurso que aparece con el nacimiento de la gran empresa, cuando se crea una nueva clase de profesionales: La clase directiva asalariada. Profesionales a quienes se otorgará una serie de privilegios, además de formación y entrenamiento, para que salvaguarden los intereses económicos de la empresa, por encima de los suyos particulares y de los colectivos. Se trata por tanto de un discurso que nace para educar a la alta dirección, y naturalizar en ella, desde el principio, los intereses de la empresa. El objetivo es que este colectivo defienda los intereses de la empresa por delante de las necesidades de las personas y de la misma sociedad, además de conservar el poder desigual y la necesidad de una autoridad jerárquica dentro y fuera de la empresa.

El discurso de la gestión humana empieza a preocuparse por las personas (el factor humano) cuando aparecen los conflictos y cuando estas se resisten a producir más en las condiciones de trabajo tayloristas, y porque el conflicto afecta a la productividad de la empresa. Se desarrollan por tanto distintas teorías, como es la teoría de empresa integrada de Follet (1995), pero al final se impone la más conservadora: La dirigida a dominar a las personas empleadas con estrategias de persuasión para conseguir una mejora satisfacción y voluntad de estas. Se descarta toda posibilidad de negociar con lxs trabajadorxs integra, democrática y sinceramente, como propone Follet, para resolver las causas reales que provocan los conflictos.

Por tanto, el discurso de la gestión humana que se desarrolla a lo largo del tiempo es un discurso pro-empresa conservador en la línea recomendada por Chester Barnard (1959), para administrar la dominación, la cooperación y la obediencia, a través de la figura de la dirección, hasta unificar los intereses divergentes y obtener la sumisión de las personas hacia la empresa. Para ello, el discurso de la gestión humana se apoya en el temor, en el sentido de ofrecer a las personas de un modo realista la disyuntiva de contribuir a la organización o renunciar a los beneficios de pertenecer a la misma.

Llegados a este punto de la investigación, en una segunda etapa, aparece mi interés por los *Critical Management Studies* y los Humanistas Radicales. Un conjunto de estudiosxs del ámbito de los estudios organizacionales, muy poco conocidos en España, con un discurso renovado y crítico, nacido en los años ochenta con el giro discursivo, que buscan precisamente de-construir y cuestionar el discurso tradicional que se ha impuesto

como normal y natural en la administración de empresas, importado de Estados Unidos, y que hoy invade la vida de las personas.

En ese momento, y siguiendo la línea de los *Critical Management Studies*, es cuando encuentro una base teórica fundamental para comprometerme con una investigación crítica y reflexiva sobre el conocimiento y los significados del discurso de la gestión humana. Descubro una metodología para estudiar la empresa como discurso y para de-construir esa práctica discursiva, y la realidad organizacional a la que da forma. Con los *Critical Management Studies* aprendo un camino para discutir los imperativos que se producen en el contexto de las organizaciones con el fin de legitimar y conservar el *statu quo* (Alvesson y Ashcraft, 2009), y para cuestionar la veracidad otorgada a determinados principios de la administración de empresas. Hallo una forma de discutir ese conocimiento organizacional considerado racional: La trampa de lo económico está en dirigir la mirada siempre hacia el mismo lado, y estos estudios demuestran que la perspectiva puede ser ampliada, pues revelan otras alternativas teóricas y prácticas que están siendo demeritadas, ignoradas y ocultadas por el discurso dominante en el ámbito de los estudios organizacionales (Fournier y Grey, 2000).

Resuelvo penetrar en una forma de desmitificar el discurso empresarial mediante el descifrado de valores, ideologías, etcétera, y de generar una mayor conciencia en los agentes sociales (Wodak y Meyer, 2003). Y en la tercera etapa de mi recorrido, me decido definitivamente: Quiero realizar una aproximación fundamentalmente cualitativa sobre el discurso de la gestión humana, producido por personas expertas en Recursos Humanos de las empresas. Una forma plausible de visibilizar los temas relevantes que se quieren inculcar en la empresa, así como los asuntos que se quieren destruir o dejar ocultos en la zona invisible e inconsciente dentro del imperativo pragmático y positivista que anida en las mismas prácticas discursivas de la gestión humana (Mayorga, 2009).

La línea abierta por los *Critical Management Studies* me sitúa en una nueva perspectiva sobre el discurso para referirme a todos los tipos de contenidos que dan forma a la conciencia y a todos los tipos de significados utilizados por las personas, con el fin de interpretar y moldear la realidad circundante (Wodak y Meyer, 2003). Me voy adentrando, de la mano de estas teorías en Foucault (1992; 2002; 2019) y en su idea del discurso como práctica. Estudio a Van Dijck (1994; 2002; 2005; 2011), y a Gee (2005; 2011; 2014), y voy llegando a comprender la forma de cómo el discurso crea realidades e identidades, y cómo todo esto se articula a «partir del uso lingüístico contextualizado,

ya sea oral o escrito que hacen las personas que usan esas formas, y que tienen una ideología, una visión del mundo, así como unas intenciones, metas o finalidades concretas en cada situación» (Calsamiglia y Tusón, 2015, p. 2).

Me voy introduciendo cada vez más en el discurso y encuentro la perspectiva del mundo figurado de Holland et al. (1998), con su idea de cómo a través de los discursos se construyen los mundos figurados o mundos culturales de la empresa, un ámbito de interpretación simplificado que se produce, transforma o mantiene simbólicamente a lo largo del tiempo, a través del *performance* que llevan a cabo las personas, día a día y a través de sus prácticas y actividades. En Holland et al. (1998), estudio cómo se forman los mundos figurados, pero sobre todo profundizo en las claves que permiten entender las bases de la dominación discursiva, además de las posibilidades para su cambio. Con esta perspectiva se comprendo a la persona como receptora del discurso de la empresa, pero también como productora del mundo figurado de la empresa en el que participa. Cierro el círculo desentrañando el sentido práctico y el sentido del gusto de Bourdieu (1997; 2007; 2010) para participar y ser en el mundo figurado.

1.1. Preguntas de la Investigación

En este momento del recorrido es cuando dispongo de una teoría, apoyada en el Análisis Crítico del Discurso tridimensional de Norman Fairlough (1992; 2000; 2003; 2008) y en el mundo figurado de Holland et al. (1998), para explicar cómo en todos los ámbitos de la vida se generan prácticas discursivas¹ que hacen posible la producción de mundos figurados, como es el mundo figurado de la empresa, y viceversa, cómo las prácticas discursivas, en la medida en que son constitutivas de la empresa, son también el terreno de constitución de los sujetos, es decir, el lugar desde el cual se proponen modelos de identificación para ser y participar en la empresa (Chiapello, 2019). Como resultado me planteo las primeras tres preguntas esenciales de esta investigación relacionadas con las tres dimensiones del discurso de Norman Fairlough (1992), a saber:

¹ Acción entre las personas a partir del uso lingüístico contextualizado que a la vez crea realidades (Calsamiglia y Tusón, 2015)

1. Los **textos**: ¿Qué formas de pensar, sentir y ser se presentan en los textos o no?
2. El **discurso**: ¿Qué procesos y funciones se pretenden con estas formas de pensar, sentir y ser?
3. El **mundo figurado**: ¿De qué forma afectan estas prácticas discursivas a la estructura social de la empresa y las capacidades para pensar, sentir y ser en la empresa?

Según Norman Fairclough (1992), existe la posibilidad de estudiar las tres dimensiones del discurso. En primer lugar, los textos para describir a través de ellos la estructura y los significados que se producen para articular las formas de pensar, sentir y ser que se consideran adecuadas o no en el mundo figurado de la empresa. En segundo lugar, se puede estudiar e interpretar la misma práctica discursiva, y revelar los procesos que se ponen en marcha con el discurso, es decir, qué se hace para producir los contenidos que se quieren figurar en el mundo figurado de la empresa. Y, en tercer lugar, una vez reveladas las formas de pensar, sentir y ser y los procesos que se producen para mantener o para transformar la práctica social que existe en la empresa, se puede explicar y reflexionar sobre cómo se ejerce el poder dentro de la empresa y qué efectos tienen las prácticas discursivas en las personas. Como estas amplían o limitan las capacidades para pensar, sentir y ser de las personas en la empresa y en su vida privada.

Asimismo, tengo también una metodología, pues en las prácticas discursivas, tal y como señala Fairclough (2008), puedo trabajar con los tres elementos fundamentales de la teoría, aunque la forma de cómo hacerlo la resuelvo con Gee (2011):

1. Los textos o lenguaje: *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para resaltar las formas de pensar, sentir y ser?*
2. El discurso: *¿Qué aspectos de la inculcación sobre las formas de pensar, sentir y ser se pueden variar cambiando el marco del discurso?*
3. Y el mundo figurado: *¿En qué medida las formas de pensar, sentir y ser amplían las capacidades para pensar, sentir y ser de las personas?*

1.2. Objetivos

Finalmente, una vez formuladas las preguntas para realizar la investigación y las preguntas metodológicas para efectuar el análisis del discurso, las traduzco en seis objetivos generales relacionados con las preguntas de la investigación y con los tres niveles de análisis descritos:

1. Analizar la empresa como si fuera un mundo figurado mediado por el discurso de la gestión humana que elaboran las personas expertas en Recursos Humanos. En concreto el discurso presentado a los Premios E&E.
2. Extraer y describir las formas de pensar, sentir y ser que se están promulgando y que se quieren movilizar a partir de la organización lingüística rastrada en las prácticas y actividades de gestión humana presentadas a los Premios E&E.
3. Discutir el uso del lenguaje que hace el discurso de estos textos para crear formas de pensar, sentir y ser. De lo que se considera, razonable, adecuado, posible, normal o no, cambiando los marcos del discurso, para que desde cosmovisiones distintas que permiten pensar, sentir y ser de forma distinta, y llegar a conclusiones diferentes a partir de los mismos hechos.
4. Descubrir los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de las distintas formas de pensar, sentir y ser que se promulgan, así como los efectos ocultos de la inculcación o que se ignoran.
5. Reflexionar las capacidades y posibilidades para pensar, sentir y ser que genera el discurso estudiado para las personas, así como los efectos que se derivan para sus condiciones de vida y existencia.

1.3. Estructura de la tesis

La tesis está organizada en diez capítulos fundamentales ordenados según he ido descubriendo los temas y avanzando en la investigación: El capítulo dos, tiene cuatro apartados que desarrollan el recorrido histórico del discurso de la gestión humana: La primera etapa que recoge el enfoque más tradicional de la gestión humana, dirigida a la

productividad, la eficacia y la eficiencia. La segunda etapa, llamada el discurso de la gestión humana y el comportamiento, en la que aparece el reconocimiento por primera vez de la empresa como una organización social, centrando la atención en los grupos informales que son los que fijan las reglas, normas de comportamiento, niveles de producción, sanciones y expectativas y, que los/as trabajadorxs, a su vez, las interiorizan y toman para sí. Y la tercera etapa, las neorrelaciones, en la que la organización sigue siendo una arena de conflictos y grupos de intereses auto-contenidos y frustrados, que lleva a que los esfuerzos se centren en conseguir la integración de las personas, concebidas como sujetos de necesidades subjetivas, pero gestionando los conflictos de forma paralela a la dominación. La cuarta etapa, el posfordismo, es el periodo donde se presenta por segunda vez un discurso rupturista con la perspectiva de la dominación para afrontar el conflicto. Es el discurso del modelo japonés que ya propuso Follet (1995), que plantea negociar con lxs trabajadorxs. Un discurso muy respondido del que se dirá que es muy colectivo y que no se ajusta a la cultura de occidental, y menos aún a la cultura americana, cuna del discurso empresarial.

En el capítulo tres se despliega el discurso renovado y crítico de los *Critical Management Studies* y de los humanistas radicales de la HEC de Montreal. De cada grupo de estudios se hace un resumen de sus ideas, sus características, los temas que investigan, sus posturas críticas y cómo han ido creando sus propias redes académicas para investigar y publicar. Destacamos también cómo, en el caso español, estos estudios siguen pasando casi totalmente desapercibidos.

En el capítulo cuatro se explica el mundo figurado de Holland et al. (1998). Su perspectiva cultural y cómo se construyen las identidades de los sujetos dentro de los mismos. La agencia de cada sujeto para ser y hacer el mundo figurado al que pertenece, y sus posibilidades de cambio, sin perder de vista que cada sujeto tiene unas disposiciones y unas posiciones diferentes dentro del mundo figurado de la empresa. Una perspectiva que ha sido completada con los trabajos fundamentales de Gee (2005; 2011; 2014) y Bourdieu (1997; 2007; 2010).

En el capítulo cinco se desarrolla la metodología, la fundamentación teórico-metodológica elegida, los textos elegidos, así como los pasos seguidos y las tareas realizadas para hacer la descripción, la interpretación y el análisis del discurso.

En los siguientes capítulos seis, siete, ocho y nueve, nos adentramos en la presentación de los resultados siguiendo el orden establecido por los objetivos y las

preguntas de esta investigación. Así, el capítulo seis empieza por describir y analizar el discurso que se analiza y da forma a la empresa que se está figurando, el que se quiere instituir con el tiempo como práctica social de Recursos Humanos, haciendo una descripción de los temas que presenta, de las intenciones, procesos y funciones que se pretenden desarrollar, y cómo afecta esto a la estructura de la empresa y a la vida de las personas. Este capítulo introductorio se añadió a los resultados al descubrir en los mismos textos estudiados, que la llamada transformación cultural es una práctica realizada por el área de Recursos Humanos dirigida a cambiar a las personas en sus formas de pensar, sentir y ser, constatando así la idea que se trataba de investigar en esta tesis: Que en la empresa se producen formas de pensar, sentir y ser para cambiar las personas.

Los capítulos siete, ocho y nueve responden a las preguntas de esta investigación: qué formas de pensar se describen y son promulgadas por el discurso de Recursos Humanos, qué formas de sentir se valoran como positivas y adecuadas o no, y qué formas de ser se quieren producir en la empresa. Estos capítulos están ilustrados con mapas jerárquicos que representan los temas y subtemas asociados a las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan, así como una selección de los *verbatim*s más significativos, extraídos de la sucesiva tematización realizada de los textos con la ayuda de Nvivo12, y luego son analizados e interpretados críticamente para su deconstrucción.

En el capítulo diez, aparecen las conclusiones y el análisis social del discurso estudiado. Finalmente, se presentan la bibliografía y los anexos del trabajo.

Fundamentos Teóricos

El discurso administrativo y de la gestión humana aparece, como explica Chandler (1987) en su libro *La mano invisible*, con el nacimiento de la empresa moderna y el capitalismo gerencial, caracterizado por la aparición de una jerarquía administrativa, la dirección asalariada, quienes empezaron a controlar y coordinar la empresa. Para hacer estas funciones, las personas de dirección tuvieron que inventar nuevas prácticas y procedimientos, que se convirtieron en las fuentes de estabilidad y desarrollo continuado de las empresas.

Esta clase directiva será quien instituya las nuevas burocracias con procesos de selección y ascenso basados en la formación, la experiencia y el rendimiento, y no en las características esenciales por nacimiento familiar o en el dinero. Por primera vez aparece la persona profesional en negocios que piensa en desarrollar una carrera profesional, cambiando su identidad, mediante el ascenso en la jerarquía profesional. Se trata de una carrera, delegada en personas asalariadas, que se vuelve cada vez más técnica y profesional. Prueba de ello es que «aparecen las modernas escuelas de administración de empresas, una innovación educativa. Asociaciones, revistas, formación universitaria y consultores especializados, apenas existían en los Estados Unidos de 1900. Y en los años veinte, todos ellos se van a poner en pleno apogeo» (Chandler, 1987, p. 634).

Estos profesionales que asisten y participan a las mismas reuniones, que leen y escriben para las mismas revistas y que van a los mismos tipos de cursos, van construyendo un imaginario compartido de prácticas organizacionales que van llenando de sentido la misma tarea de gestionar y dirigir (Alonso y Rodríguez, 2018). Comienzan a tener una misma actitud, así como intereses y preocupaciones comunes y un nuevo sentido de identidad.

Nace el llamado discurso managerial, que tiene su origen en Norteamérica a principios del siglo pasado, y llega a Europa a comienzo de los años 60, cuando las escuelas de negocios se expanden. A partir de ese momento la práctica social de la alta dirección, ya no se quedará en el interior de las organizaciones empresariales, sino que se extenderá hacia las administraciones públicas y hacia el conjunto de la sociedad, porque sus formas de hacer se justifican como necesarias. Se les representa ante la opinión pública, y sobre todo ante sus propixos empleadxs, como personas dignas de una posición superior, que es la que están ocupando, debido a la consecución cualidades y atributos de excelencia.

Esta ideología se ha convertido en el metarrelato de las prácticas organizacionales y administrativas y en el conjunto de representaciones que inspiran la ética y la filosofía de la sociedad actual. Eso que Aubert y Gaulejac (1993) denominan el «sistema managinario» (por la contracción entre *management* e imaginario) de la sociedad actual. El pensamiento social, como dice Barrios (2018), se encuentra anudado al poder managerial y las personas no se percatan de ello. En el orden del discurso, predomina el managerialismo, la superioridad de los managers y la empresa sobre el resto de las organizaciones y la sociedad.

El discurso de la alta dirección ha conseguido que las prioridades y valores del empresariado o gestor, totalmente diferentes al resto de las personas que trabajan en las organizaciones, se conviertan en el imaginario de las personas, y que este imaginario sea el sentido común que condiciona completa, pero inconscientemente, la existencia, la salud, el bienestar y los proyectos vitales de las personas. Por eso es tan importante comprender como se ha ido produciendo este discurso managerial y como se ha ido consolidando en la vida de las personas, para después cuestionarlo a fondo (Alonso y Rodríguez, 2018).

A continuación, se efectúa una reconstrucción histórica y la evolución del discurso managerial sobre la gestión humana desarrollada en los Estados Unidos, lugar donde nace esta práctica discursiva que luego se extiende a escala planetaria. Siguiendo a Chanlat (2020), veremos que su evolución del discurso administrativo de la gestión humana se puede dividir en cuatro grandes momentos: La primera etapa durante la revolución industrial y el surgimiento de la gestión humana como disciplina que empieza con el taylorismo. El segundo momento, a partir el discurso humanista de la Escuela Relaciones Humanas que crítica los problemas producidos por el taylorismo. Y la tercera etapa, la llamada escuela de las neorrelaciones, que viene a ser una continuidad de la escuela de relaciones humanas y la etapa en la que consagra la gestión humana como disciplina al servicio de la empresa, en el sentido de estudiar y analizar el comportamiento humano para hacer las empresas más productivas. Son los tres momentos fundamentales durante los que la empresa crece, se desarrolla y se burocratiza hasta convertirse en grandes corporaciones oligopólicas.

La cuarta etapa llamada posfordista, en la década de los ochenta, con el nuevo paradigma del modelo posburocrático, que presenta una perspectiva inversa con respecto a los desarrollos anteriores, hacia la desregulación del mercado, contra la burocratización

y quiebre del sistema keynesiano. En esta etapa el discurso tradicional y funcional de la confianza empresarial, la motivación de lxs trabajadorxs y el trato humano se va transformando para defender un sistema socioeconómico y político de optimización de las inversiones de capital, caracterizado por la flexibilidad laboral y la máxima libertad de las acciones empresariales. Pero en este periodo, es también la primera vez que nace dentro de las escuelas de negocio otro discurso, el Discurso los Estudios Críticos, que resulta ser una respuesta crítica al discurso tradicional subordinado a la empresa. Se trata de una serie de estudios que van a cuestionar el paradigma managerial, su carácter ideológico, y cómo este se ha ido convirtiendo en el sentido común de la sociedad y por tanto cómo el poder de la empresa se ha ido imponiendo sobre la sociedad y las personas. Proponen un cambio de paradigma que sitúa a la empresa, como una institución creada por las personas y al servicio de las personas y de la sociedad.

Capítulo 2. El discurso funcional de la gestión humana

El discurso de la gestión humana es el discurso que nace y se desarrolla a finales del siglo XIX como consecuencia de las convicciones ideológicas de los mismos autores, que, vinculados a lo compartido por los miembros de su clase de origen desde los siglos XVIII y XIX, representaban al obrero como a un ser portador de estigmas, trapacería, vicio, pobreza como tara genética, falta de inteligencia, ignorancia, pereza, etcétera (Bendix, 1966). Lo que lleva por un lado a que el orden de sus soluciones tenga siempre una arquitectura jerárquica de dominación, en un curso de acción que se implementa siempre con dispositivos de poder (Barrios, 2018), y, por el otro, a que sea un discurso centrado en mejorar el funcionamiento de la empresa. El discurso de quienes se ubican frente a los problemas de la administración con el objetivo de dar respuestas innovadoras a los problemas de productividad, eficacia y la eficiencia de la empresa.

Se produce en un momento de gran crecimiento económico, cuando las empresas comerciales que hasta entonces se manejaban sobre la base de la reinversión de utilidades, y que estaban controladas por familias, aumentan de tamaño y pasan de ser financiadas por el capital, a ser administradas por una nueva jerarquía de asalariadxs que decidirán las políticas a largo plazo, controlarán las operaciones y dominarán en los puestos de la alta dirección, así como a nivel medio e inferior (Chandler, 1987).

Poco a poco se ira produciendo un desarrollo vertiginoso de las concentraciones empresariales, y los directivos asalariados estarán al frente de la mayor parte de las industrias de las sociedades capitalistas, controlando los procesos de producción, distribución y coordinación de un modo cada vez más eficiente. Los propietarios, financieros y miembros del consejo de administración, terminarán con el tiempo

considerando la empresa como una fuente de ingresos y no como un negocio que había que dirigir (Rodríguez, 2007; Rodríguez et al., 2016).

Las concentraciones empresariales se ven favorecidas por la atmósfera ideológica que reina en ese momento, como es la concepción naturalista, que negaba toda relación entre la moral y la economía. Para ella el único motivo de la acción económica era el provecho individual. La ley suprema reguladora de las relaciones entre los factores económicos era la libre concurrencia sin límite alguno. Los intereses de los capitales, precios de las mercancías y de los servicios, ganancias y salarios se determinaban pura y mecánicamente por virtud de las leyes del mercado, y el Estado debía abstenerse de cualquier intervención en el campo económico. No existía un cuerpo de legislación social. Las partes, obreros y patronos, debían en cada caso, fijar por acuerdo interindividual las condiciones de trabajo, lo que ocasionaba que la parte más fuerte, pudiera imponer sin mayores resistencias su voluntad a la parte más débil. Además, estaba muy limitada la fuerza sindical. Los patronos y empleadores se opusieron violentamente contra toda actividad colectiva obrera (Vives, 2012).

Además, las empresas contaron a su favor con un mercado de trabajo que tenía un neto predominio de la oferta de trabajo sobre la demanda, de ese modo pudieron mantener controlado el nivel de los salarios y sustituir sin inconvenientes a lxs trabajadorxs que no se ajustaban estrictamente a sus métodos de trabajo. Se trataba de un mundo concebido de forma, que las riquezas incontables se acumulaban en manos de unas pocas personas, mientras las clases trabajadoras se encontraban en condiciones de creciente malestar. Salarios insuficientes o de hambre, condiciones agotadoras de trabajo y sin ninguna consideración de la salud física o de la moral. Condiciones de trabajo inhumanas a las que sobre todo frecuentemente eran sometidxs lxs niñxs y las mujeres, (los colectivos más débiles) con el siempre amenazador espectro del desempleo.

En definitiva, la gran empresa, con perspectivas monopólicas, necesitó de una programación detallada para transformar la empresa en un sistema estable de funciones, en donde el elemento humano no fuera un factor insustituible o difícilmente sustituible, sino un elemento fácilmente reemplazable. Necesitó convertir a la empresa en un gigantesco mecanismo que respondiera automáticamente y sin interferencias de tipo humano a los objetivos programados. Y para ello necesitó de nuevas tecnologías, pero sobre todo de una clase directiva que fuera cambiando progresivamente su práctica en una disciplina profesional a favor de la empresa. Una práctica discursiva que será asumida

por consultoras y amplificada día a día por las universidades y centros de enseñanzas, hasta convertirse en una lógica asumida por la democracia liberal y sus formas de gobernanzas (Barrios, 2018).

Dentro de esta lógica los primeros que empiezan a trabajar son dos ingenieros, Frederick Winslow Taylor, quien inicia la llamada escuela de la administración científica para aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero; y el europeo Henri Fayol, que desarrolla la llamada teoría clásica para aumentar la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración (Chiavenato, 2006).

2.1. Primera etapa. Enfoque tradicional

2.1.1. Frederick W. Taylor (1856-1915). La organización científica del trabajo

Frederick W. Taylor, ascendiendo a capataz, supervisor, jefe de taller y a ingeniero en 1895, en la *Midvale Steel Company* de Filadelfia, tras formarse en el *Steavens Institute* emprende la guerra contra la flojera sistemática que había observado entre sus excompañeros de trabajo. Aunque el ingeniero considera lógico y previsible el comportamiento de los obreros, puesto que recibían por trabajar enérgicamente un salario por piezas que había disminuido dos o tres veces, mientras habían aumentado su producción, Taylor los acusa de engañar a su patrón, no queriéndose esforzar al máximo, y de arruinar el clima de confianza (Taylor y Fayol, 1973). Y propone la dirección científica del trabajo que, mediante cuatro principios fundamentales, supone una revolución mental para lxs trabajadorxs y para los dirigentes:

1.- *El estudio científico del trabajo* según el cual es la dirección la que debe determinar en qué consiste una verdadera y leal jornada de trabajo (que hay que hacer y cómo hacerlo, gesto por gesto) para luego imponerla como norma. Su intención es convertir a los obreros en ejecutores autómatas del proceso productivo diseñado por la dirección.

2.- *La selección científica y preparación del obrero*. La dirección tiene que escoger qué tipo de trabajo confiar a qué tipo de empleadx, estudiando sistemáticamente el carácter, la personalidad y la actividad de cada persona. Las escoge, capacita, e instruye

a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo: La persona correcta en el lugar correcto. En el pasado, cada obrerx escogía un trabajo y se capacitaba a sí mismx lo mejor que podía. Ahora el mérito del obrerx se determina, mediante test que establecen sus capacidades presentes y potenciales, a fin de ubicarlo donde estx pueda realizar el mejor trabajo. En la dirección solo podía haber dos tipos de fracasos: el de aquellos para quienes no había podido hallarse la casilla adecuada y el de los que no trabajaban (Bendix R. , 1966). Taylor crea una división clara entre la dirección y las personas empleadas, los que piensan y los que no.

3.- *La colaboración cordial entre dirigentes y obreros.* Los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros para tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia creada. Posición que implica una revisión completa de las ideologías directivas tradicionales. Sostiene que la prosperidad de todos disminuye si el obrero individual no alcanza su máxima de eficiencia.

4.- *Y la división del trabajo y la responsabilidad* en el trabajo y su productividad que desarticula toda perspectiva colectiva de la tarea, para convertirla en estrictamente individual en base a un sistema de tiempos, movimientos y número de piezas, combinado con estricto control de supervisión. Y donde se elimina todo elemento humano y de relaciones entre las personas.

Con estos cuatro principios, Taylor creyó haber conseguido una forma práctica de aumentar la producción y el superávit, lo que pensó que llevaría a desaparecer todo roce entre empleadores y obreros. Entonces los sindicatos dejarían de existir, porque los obreros podrían presentar sus quejas libremente y recibirían siempre salarios elevados, extirpándose las causas de las negociaciones colectivas. Además, una vez aceptados los métodos científicos, directores y obreros estarían sometidos por igual a las reglas y a la disciplina de la ciencia. La cooperación resultaba por tanto del hecho de que obreros y directores se sometían a los resultados de las investigaciones científicas, aunque también dependía de una previa revolución mental que habría de hacer posible la plena aceptación de esos resultados.

2.1.2. Henry Fayol (1841-1925). Teoría funcional de la administración de empresas

Asociado a la escuela tradicional, el francés Jules Henri Fayol centra su atención en la eficacia y no en la producción (Klischberg, 1995). Es el primer alto directivo que se

toma el tiempo de reflexionar sobre su forma actuar para hacer una presentación articulada (Aktouf, 2001). Aplica la metodología taylorista del taller a las tareas administrativas. Apela a la lógica del sentido común y presenta catorce principios administrativos, extraídos de su vasta experiencia como ingeniero y director general de una importante empresa francesa, como si fueran verdades indiscutibles (Dávila, 2001).

Según Fayol, en la empresa existen diferentes operaciones, técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y de operaciones administrativas (Wren, 2008), y las operaciones más importantes son, desde su punto de vista, las operaciones administrativas de la dirección, que tienen la misión de desarrollar el programa general de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar esfuerzos y armonizar los actos (Aktouf, 2001).

Efectivamente, en 1917 la gran empresa integrada o gerencial se había convertido en la institución más poderosa de Norteamérica y de toda la economía nacional y, en ella, la mano visible de la dirección sustituyó a la mano invisible de las fuerzas de mercado en la coordinación del flujo de bienes desde los proveedores de materias primas y de productos semiacabados hasta el minorista y el consumidor final (Chandler, 1987). La internalización que hace la empresa de las distintas actividades (compras, producción, distribución y ventas) y de las transacciones llevadas a cabo entre ellas redujo los costes de transacción y de información. Y lo que fue más importante, la empresa pudo ajustar con mayor precisión la oferta a la demanda, utilizando la mano de obra y los bienes de equipo de modo más intensivo y, por tanto, disminuyendo los costes unitarios. Pero lo que hizo que la integración tuviera éxito fue que sus organizadores desarrollaron una estrategia y que crearan una jerarquía administrativa para coordinar, el controlar y la planificar las actividades de un gran número de unidades operativas. Por lo tanto, con la aparición de la gran empresa integrada, el directivo asalariado se convirtió en una figura fundamental para el funcionamiento de la economía norteamericana.

Eso es lo que enseña Fayol, que para administrar es necesario prever, organizar, mandar, coordinar y controlar tareas, y que la nueva clase asalariada de directivos, en el rol de jefatura, es el lugar más importante de la empresa, por eso dirá que tienen que ser sus tareas elaboradas, detalladas, mejor conocidas y enseñadas. Las habilidades de gestión se aprendían con la práctica y la experiencia de un puesto directivo. Las escuelas no enseñaban este tipo de gestión y lo que propone Fayol es crear una teoría, porque según él la gestión es una actividad que se da en todo tipo de organizaciones, y que las

habilidades directivas se hacen más importantes cuando se escalan posiciones en la cadena de mando (Taylor y Fayol, 1973). Luego, partiendo de la premisa de que la gestión se puede enseñar, utiliza sus experiencias y observaciones, propone un cuerpo de conocimiento con catorce principios para guiar el pensamiento y la práctica directiva, y determina las funciones de un directivo y su alineación con los intereses de la empresa.

Los principios de Fayol vienen a legitimar la posición social dominante de la nueva clase directiva, rol al que asigna el poder respaldado por una estructura jerárquica y de orden material y social. Defiende la jerarquía y la desigualdad, la disciplina y la necesaria subordinación. La obediencia de los dirigidos, más allá de su iniciativa y cooperación voluntaria que pueda surgir de ellos. Ensalza y define la identidad del directivo, como el que tiene la capacidad para planificar lo que hay que hacer, y obviamente les da el poder de controlar a sus dirigidos, de modo que los objetivos de la empresa queden protegidos y se ubiquen por encima de los intereses individuales de las personas. La empresa que dibuja es asimétrica y asigna las funciones intelectuales, igual que hizo Taylor, a la dirección y las funciones de ejecución y obediencia al resto de los agentes. Según Aktouf (2012), una forma de restringir la acción colectiva, justo en el momento que empiezan a sindicalizarse las empresas y a aumentar la conflictividad laboral.

2.1.3. Max Weber (1864-1920)

En esta primera década del siglo XX, los procedimientos perfeccionados para dirigir las grandes empresas eran el principal tema político del momento o desde luego uno de los más importantes (Barrios, 2018) y Weber trata de dar una respuesta a cómo controlar y elevar al máximo la efectividad y la eficiencia, y cómo reducir al mínimo la insatisfacción que produce esa misma necesidad de control, pues, según Weber, la burocratización era inevitable como consecuencia de los procesos de racionalización de las funciones que se estaban produciendo en la empresa moderna (Etzioni, 1975).

Los tres conceptos weberianos que más han influido en la teoría administrativa han sido: el concepto de racionalidad, que permitirá explicar el comportamiento de las organizaciones modernas, la clasificación de los tipos de dominación y el concepto de burocracia. Las características del modelo burocrático (Soto, 2006; Petrela, 2007).

Gesta su concepto de racionalidad en su obra Sociología de la religión (Weber, 2012), partiendo de la idea de desencantamiento, el proceso a través del cual la búsqueda de la salvación se va desprendiendo de los medios mágico-sacramentales

institucionalizados por la tradición religiosa, y administrados por los magos o sacerdotes (París, 2001). Según Weber, para el protestantismo ascético de raíz calvinista, los criterios prácticos gracias a los que el individuo se asegura estar entre los elegidos para la salvación eran: sobriedad, abnegación, disciplina, prudencia, honradez, diligencia, puntualidad, perseverancia, trabajo incesante, riesgo calculado, ahorro, aprovechamiento del tiempo, inversión calculada, relación de medios y fines, etcétera (Soria, 2005).

Esto significa que el trabajo sistemático y racionalmente ordenado se reviste de un carácter ético. Ya no es un castigo divino por el pecado original ni un medio natural necesario para la subsistencia, sino que, para realizarse en el mundo los designios divinos, la persona se entrega enteramente a una profesión o vocación. Esta profesionalización del trabajo permite que el enriquecimiento personal se convierta en una muestra o signo de la condición del elegido. Esa misma ética exige que sus seguidores se atengan a la frugalidad, sobriedad y austeridad que caracterizan la conducta puritana, porque el descanso en la riqueza y el gozo sin medida de los bienes desvían la vida santa y la conducen a la ociosidad, la sensualidad y la pérdida de tiempo.

El ordenamiento de la conducta con arreglo a estos fines conduce al éxito económico y al incremento del capital individual y social y va haciendo que desaparezcan los prejuicios que la ética tradicional había impuesto al comportamiento económico. Se va abriendo lo que Weber llama espíritu del capitalismo, que define la riqueza, no ya como sagrada hambre de oro, sino como afán racional de ganancia para gozar de sus frutos y de la mayor gloria de Dios (Soria, 2005).

Luego, desencantamiento y racionalización son las dos caras del proceso de la modernidad occidental, un proceso que, a decir de Weber, irá generando sus propias patologías, y terminará, según Weber, por encerrar a la persona en una jaula de hierro. El capitalismo se va transformando en acción con respecto a fines terrenales y poniéndose al servicio exclusivo del incremento del capital y del goce de los bienes producidos. La racional conducta burguesa, y las formas de vida que generó, no pudieron resistir las tentaciones de la riqueza y se orientaron hacia la acumulación irracional, el lujo, la aristocratización, la explotación de otros, etcétera. Al laicizarse se fue secando el espíritu del capitalismo (Soria, 2005).

Los otros dos conceptos weberianos que más han influido en la teoría administrativa han sido la clasificación de los tipos de dominación y el concepto y las características del modelo burocrático. El concepto de poder se refiere a la probabilidad

de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. La diferencia entre poder y dominación es la legitimidad en la que descansa la dominación en detrimento de la pura imposición en la que se sustenta el poder. Según el fundamento primario de la legitimidad, existen tres tipos puros de dominación legítima: 1) *De carácter racional*, que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad; 2) *de carácter tradicional*, que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad; y 3) *de carácter carismático*, que descansa en la entrega extra-cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (Tovar, 2007). Luego, el poder lo podemos entender más fácilmente cuando no se trata únicamente de convencer, sino de imponer, de hacerse obedecer, en tanto la dominación es, predominantemente, convencimiento o asunción de normas subjetivamente. Tiene que ver con la capacidad del individuo que dirige en cuanto a la manera que ejerce su influencia (Soto, 2006).

La burocracia es un tipo de administración legal y racional susceptible de aplicación universal, incluso, en la vida cotidiana, donde la dominación es primariamente administración. Es la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza y, se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación (Crespo, 2005). Su expansión es inevitable en las sociedades modernas, ya que la autoridad burocrática es la única forma de enfrentarse a las necesidades administrativas de los grandes y complejos sistemas sociales, donde es necesario desarrollar sistemas de control y de gestión para manejarlas. Weber reconocía que el funcionamiento de la burocracia adolecía de notables defectos e inconvenientes, pero creía que este era el precio para poder contar con una organización racional y eficaz (Giddens, 2000) y enumera varias características del tipo ideal de burocracia (Dávila, 2001):

1. *Hay una clara jerarquía de autoridad*, las tareas en la organización están distribuidas como “obligaciones oficiales” y cada órgano superior controla y supervisa al inferior en la jerarquía.

2. *Las reglas escritas gobiernan la conducta de los funcionarios en todos los niveles de la organización*. Cuanto más elevado sea el órgano, en mayor medida

pretenderán las reglas abarcar una amplia variedad de casos y exigirán más flexibilidad en su interpretación.

3. *Los funcionarios son asalariados a tiempo completo.* Cada empleo en la jerarquía tiene asignado un sueldo definido y fijo. Se espera que el individuo haga carrera en la organización.

4. *La promoción es posible sobre la base de la capacidad y de la antigüedad o una combinación de ambas.*

5. *Hay una separación entre las tareas del funcionario en el interior de la organización y la vida exterior.* Su vida privada es distinta de sus actividades en el lugar de trabajo, y también está separada físicamente de él.

Ningún miembro de la organización posee los recursos materiales con los que operar. La burocracia, según Weber, separa a lxs trabajadorxs del control de los medios de producción. Lxs funcionarixs no poseen las oficinas en que trabajan, las mesas en las que se sientan o los útiles de oficina que emplean.

Hasta finales de la década de los sesenta, la burocracia va a convertirse en un elemento central del denominado capitalismo gerencial, asociado a un paradigma de estabilidad económica y continuidad, fuertemente ligado a los mercados de masas del periodo que va de 1945 a 1975, que requerían una política de producción en serie en la que la concentración de poder y la jerarquía, para llevar a cabo la planificación, el control y la coordinación desempeñaban un papel esencial en las estrategias de rentabilidad empresarial (Chandler, 1987). Los discursos gerenciales de la época enfatizaran, los beneficios de la ciencia y la producción racional y socialmente organizada, en la que una combinación feliz de burocracia y ciencia (con el cálculo a largo plazo como herramienta fundamental) traería un extraordinario desarrollo (Alonso y Rodríguez, 2018).

2.2. Segunda etapa. El discurso de la gestión humana y el comportamiento

Desde el año 1920 hasta mediados de la década de 1930, el 86% de las personas asalariadas estaban empleadas en una industria basada principalmente en la tecnología y métodos de trabajo taylorista, lo que hizo que lxs trabajadorxs y sindicatos empezaran a

sentirse explotados debido a los rigurosos métodos científicos y procesos estrictos a los que debían ceñirse y por medio de los cuales eran medidos (Arango, 2011).

Entre el empresariado, tampoco existía una buena acogida del taylorismo, pues como explica Bendix (1966), frente a un incierto éxito, los métodos de Taylor requerían al principio un aumento de costos, y los sectores más tradicionales veían en él un cuestionamiento de su buen juicio y capacidad superior de administración. Además, estos no vieron tampoco en los métodos científicos de Taylor una respuesta efectiva al desafío del sindicalismo que siguió creciendo. Tampoco a cómo disminuir la insatisfacción y fatiga que experimentaban las personas, y que se traducían en tasas cada vez más altas de rotación y ausentismo y en una tendencia decreciente de la productividad, a pesar de aumentar los salarios (Aktouf, 2012).

Para dar soluciones a estos problemas aparecen nuevos conceptos en el ámbito de la administración que desplaza a los antiguos. Nace el discurso de la escuela de relaciones humanas que se expande en los años treinta hasta finales de los cincuenta, a modo de una serie de recetas ideales para mitigar y reducir el conflicto laboral (Caicedo, 2010). Dentro de esta escuela destacan autorxs pionerxs, como Elton Mayo, Mary Parket Follet y Chester Barnard, quienes seguirán preocupadxs por los graves problemas de la productividad en el trabajo dados los conflictos y las condiciones de trabajo (Martínez, 1996). Estxs autorxs tratan de conciliar y armonizar en la organización la función económica de producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo, y la función social para brindar satisfacciones a las personas y garantizar el equilibrio interno (Vásquez, 2002). En este sentido, critican los valores de la escuela tradicional y abren el espacio para el humanismo en el interior de las organizaciones (Klisberg, 1995).

2.2.1. Elton Mayo (1880-1949). La escuela de relaciones humanas

La escuela de relaciones humanas empieza en Estados Unidos cuando se crea el laboratorio de la fatiga en la Universidad de Harvard con los fondos de la fundación Rockefeller, la meca de la formación de gerentes norteamericanos, y donde Elton Mayo dirigió, durante veintiún años (1926-1947), el departamento de investigaciones industriales. Pero fueron sus investigaciones llevadas a cabo en la *Western Electric*, las que dieron un vuelco importante a la psicología industrial.

La revolución de esta escuela consistió en descubrir el aspecto humano de la organización y la organización informal e invisible de las personas para tratar de superar el mecanicismo de la organización taylorista del trabajo, impulsada por la mentalidad de los ingenieros. Y aunque las conclusiones de los experimentos de *Hawthorne* son de dudosa validez científica, su influencia fue notable en el discurso de la administración (Dávila, 2001).

Consideran que en la empresa convergen diversas fuerzas y actores: individuos, grupos y líderes informales, los cuáles poseen su propia estructura, valores, intereses y objetivos. Y la combinación sinérgica de estos sujetos y posturas junto con los elementos normativos y los objetivos explícitos, son los que definen la actuación organizativa. Se empieza a ver la empresa como una organización social, y se centra la atención en los grupos informales que son los que fijan las reglas, normas de comportamiento, niveles de producción, sanciones y expectativas, que el/la trabajador/a su vez interioriza y toma para sí.

El gran descubrimiento fue que la satisfacción social que emerge de la asociación humana en la actividad laboral tiene más importancia y determina más el comportamiento en el trabajo y la productividad que otros aspectos físicos y económicos sobre los cuales los investigadores habían puesto la atención. El incremento de la producción estaba más relacionado con la moral del grupo que con el resultado de los cálculos de los planificadores de pausas de descanso, alimentos o mayores salarios (Gantman, 1994; Rodríguez et al., 2016).

La lógica de la organización técnica y profesional de los ingenieros deja de regir y la imagen persona-máquina se tambaleaba frente a factores fundamentales como la moral del grupo, la cual se relaciona con una forma mejorada de supervisión, de atención creciente que reciben las personas en sus problemas individuales, opiniones y sugerencias. Se comprueba la importancia de los salarios, y se llega a la conclusión que, más que el monto absoluto del salario individual, lo que importa es el salario comparativo. Dicho de otra manera, la preservación de la equidad influye más sobre los sentimientos de las personas que el dinero, lo que significa que el trabajo no se agota en el utilitarismo individual de la persona como sujeto interesado solo por la economía, sino que ha de completarse con la *persona social* (Garmendia et al., 1988; Valencia et al., 2010).

Otra de las conclusiones importantes fue que la fragmentación excesiva del trabajo propuesta por la teoría clásica no es la mejor opción para lograr buenos resultados.

Observan cómo muchxs trabajadorxs intercambian sus puestos para evitar la monotonía y aprender nuevos oficios, sin importar la disminución de la producción. Descubren que, en el grupo de operarias, cada una tenía su propia técnica para juntar las piezas de los relays y, las operarias más inteligentes, tenían tendencia a introducir mayores variaciones en las técnicas (Klisberg, 1995; Arango, 2011).

El trabajo es una actividad social en la que la persona no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social. Para Mayo, la civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad que existían en las sociedades artesanales y manufactureras, donde capataces y obrerxs formaban un equipo constante de trabajo e incluso de vida. Se pasa de una sociedad estable a una sociedad adaptable que descuida la capacidad social de colaborar con otros. Y como los métodos en las fábricas convergen hacia la eficiencia y no hacia la cooperación, y mucho menos hacia objetivos humanos en la sociedad industrial, surge el conflicto social.

El individuo no se siente socialmente integrado en su tarea, y manifiesta una profunda sensación de desarraigo. Los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de lxs empleadxs resultan incompatibles y no se acoplan dada la exclusiva preocupación por la eficiencia. Por tanto, el conflicto debe evitarse a toda costa por medio de una administración humanizada que realice un tratamiento preventivo e higiénico (Caicedo, 2010).

Dado que el ser humano está motivado por la necesidad de trabajar juntos, de ser reconocidos, de recibir comunicación adecuada, la fábrica puede ser una nueva unidad social que proporciona un nuevo hogar, un lugar de comprensión y de seguridad emocional para los individuos. Según Mayo, lo que se debe hacerse es formar una élite de dirigentes democráticos capaces de comprender y comunicarse con todo el personal de forma simpática y persuasiva. El administrador debe comprender la naturaleza de esas relaciones humanas para obtener mejores resultados y mantener motivado al grupo. En adelante, en aras de la productividad, la administración estará obligada a tener en cuenta los aspectos socio-emotivos en los grupos de trabajo (Aktouf, 2012; Chiavenato, 2006; Illouz, 2010).

Definitivamente, las condiciones laborales no son un factor absoluto para una óptima producción, lo que tiene que existir es un cambio en las actitudes y en las relaciones sociales con lxs empleadxs. La supervisión y la correcta ejecución de esta resultarán fundamentales para el logro de los objetivos institucionales y un elemento

sensible para incrementar o disminuir su producción. A la élite administrativa se la describe como a un colectivo que tiene mayor capacidad de emprender acciones de pensamiento y cálculo que lxs trabajadorxs, con mayor responsabilidad a la hora de proporcionar un ambiente organizacional en el que las personas puedan desarrollar su deseo de cooperar (Caicedo, 2010).

Empieza a utilizarse todo un nuevo vocabulario sobre la humanidad, concebida como fundamentalmente social y cooperativa, aunque todavía se justifica la necesidad de una élite directiva que controle la necesaria obediencia de lxs trabajadorxs, de quien se espera que coopere con su iniciativa para conseguir los objetivos de la empresa (Caicedo, 2010). Y se propone hacer imperar la cooperación, canalizando las tensiones, mediante una mejora de la comunicación y favoreciendo la integración. La idea de cooperación había sido desarrollada Follet (1995), pero lo que hace Mayo es enmarcarla dentro de la lógica de la eficiencia y la racionalización, readaptando sus formas para reemplazar la coacción por la comunicación y la comprensión para que así desaparezcan los conflictos.

Para Mayo, el conflicto derivaba del choque entre irracionalidad y racionalidad, y con comunicaciones abiertas entre la dirección y los operarios, comunicándoles paso a paso los programas a seguir, haciéndoselos comprender claramente, así, la irracionalidad del conflicto quedaría atenuado (Klisberg, 1995; Chiavenato, 2006). A diferencia de Follet, no cuestiona las diferencias de poder, ni ve la necesidad de buscar una solución negociada, constructiva e integrada del conflicto como planteaba la consultora. Para él, el conflicto era el germen de la destrucción de la propia sociedad, una lesión social, frente a la cooperación, que era el bienestar social (Chiavenato, 2006). La parte irracional de la empresa estaba localizada en la ignorancia de lxs trabajadorxs, a quienes había que explicar bien los programas.

2.2.2. Mary Parker Follet (1868-1933). La empresa integrada

Mary Parker Follett es una teórica de la administración formada en ciencias sociales y una consultora muy popular en el mundo de los negocios de su tiempo, que publica trabajos paralelos a Elton Mayo, pero que termina siendo deliberadamente ignorada por el discurso managerial dominante. Seguramente porque fue una mujer en un campo dominado por los hombres, porque fue una precursora de la administración con

ideas muy adelantadas a su tiempo. Y además porque se opuso a la visión instrumental y funcional de la administración de sus colegas. Sus escritos y el crédito de sus ideas no se descubrirán hasta 1950, cuando son recuperadas para la revitalización de la industria japonesa, donde se desarrolla otro tipo de administración distinta a la americana.

Ella introduce la sociología en la administración de empresas a través de la visión de grupo, pues según la autora los seres humanos crecen gracias a sus relaciones con otros miembros de la organización, y la administración es el arte de hacer las cosas mediante las personas (Montilla et al., 2007). Habla de la respuesta circular, según la cual conducta no está relacionada con el sujeto y el objeto como tales, sino con las dos actividades que son interactivas, de manera que, al hablar del proceso del comportamiento, dice la autora, hay que abandonar la expresión actuar sobre: El sujeto actúa sobre el objeto y el objeto actúa sobre el sujeto (Muñoz, 2002). En ese proceso el hecho central es el encuentro y la interpenetración de las actividades (Serlin, 2011). Causa-efecto, estímulo-respuesta y sujeto-objeto son simplemente descripciones de momentos en un proceso (Follet, 1995).

Define la conducta como una función del ambiente condicionada de manera tanto interna como externa. Una función de la trama entre la actividad del organismo y la actividad del ambiente: La respuesta respecto a la relación. Por medio del engranaje de esta actividad, el individuo y la situación, cada uno en lo particular, se están creando de nuevo a sí mismos, relacionándose entre ellos mismos de nuevo, por lo tanto, proporcionándose la situación en desarrollo. Follet, y su teoría circular, incluye explícitamente el entorno de la organización en una serie más amplia de relaciones dentro y más allá de sus fronteras.

Esta concepción de la conducta circular es muy importante para la interpretación que hace la autora sobre el tema del conflicto. Ella critica que, a la hora de responder al conflicto, casi siempre se responde luchando contra el otro, sin considerar que la respuesta es siempre a una relación. A diferencia de Mayo, cree que el conflicto es algo que no es ni bueno ni malo, es la manifestación de las diferencias (diferencias de opiniones, de intereses) que están en el mundo, que no se pueden evitar, y que deberían ser usadas a favor de las personas.

Según la autora, hay tres maneras principales de enfrentar el conflicto: Dominación, compromiso e integración. El problema es que en todo conflicto «la desconfianza suele ser la norma, por eso no hay forma de eliminar al fantasma de la dominación como vía para conseguir la satisfacción de los deseos, por lo tanto, la primera

regla, para lograr la integración es poner las cartas sobre la mesa, enfrentar el problema real, revelar el conflicto y hablar abiertamente sobre el asunto» (Follet, 1995 p. 75).

Es la primera autora que reconoce abiertamente los problemas de poder y el conflicto entre la élite directiva y lxs trabajadorxs. Para ella el principal problema de lxs trabajadorxs es cuánto control pueden arrebatarse al capital o a la dirección. Propone reducir las desigualdades en la negociación entre el poder del trabajo y el poder del capital. Se resiste al enfoque de la jerarquía del puesto de la escuela tradicional, convencida de que se tiene que vencer cualquier sentimiento de arrebatado por tener gente por debajo, ya que, dirá Follet, si se disfruta por estar encima de la gente, habrá algo en ese comportamiento que le disguste al que está por debajo. Las personas pueden estar al mismo tiempo por encima y por debajo. Se trata de aprender a pensar en términos de responsabilidad en relación con determinadas tareas (Muñoz, 2002).

Propone, en lugar del enfoque en la jerarquía, un enfoque hacia el puesto. Que la autoridad resulte de la función, pertenezca al trabajo y permanezca con él. Cuando un individuo tiene el trabajo, posee la autoridad, y cuando la tarea pasa a otras manos, la autoridad se transfiere con el mismo trabajo. Es decir, que la autoridad debe ir de acuerdo con el conocimiento y la experiencia, que es donde debe haber obediencia, sin importar si se está por encima o por debajo del nivel. El mejor control posible es el autocontrol (Alonso y Rodríguez, 2013). Ella define el poder como la habilidad para hacer que las cosas sucedan, siendo un agente causal para iniciar el cambio.

Esto significa que la responsabilidad de la administración se proyecta a toda la organización de la empresa. Para Follet existe cierto grado de autoridad en todos los niveles jerárquicos y el liderazgo puede ser ejercido por varias personas además de por el director general. Lo esencial en la organización empresarial es saber cómo conjuntar estas diversas responsabilidades, estas autoridades esparcidas y estos diferentes tipos de liderazgo. Saber si se cuenta con un negocio con todas sus partes coordinadas, si se movilizan juntas en sus actividades de ajuste y entrelazamiento, si la vinculación, el engranaje y la correlación se realizan de tal manera que funcionan como una unidad, en vez de como un montón de piezas aisladas. Pero la relación recíproca, coordinadora y unificadora, es un proceso que no debe requerir de ningún sacrificio por parte del individuo.

Critica la falacia de que un individuo deba renunciar a su individualidad en aras de un todo. Ya sea que se hable del individuo o de un departamento en particular, nunca

debe emplearse la palabra sacrificio, pues siempre debe haber una contribución. Los intereses del capital y los del trabajo deben unificarse, pero esto solo puede lograrse mediante la integración de los intereses antagónicos, lo que sólo puede darse cuando se comprende el método de que los intereses diversos no son necesariamente intereses antagónicos. El contrato colectivo debe, con el tiempo, ir aparejado con el contrato individual. Para alcanzar la armonía entre el trabajo y el capital, se tiene que hacer del trabajo y del capital un solo grupo. Lograr una integración de intereses y de motivos, de estándares y de ideales de justicia.

2.2.3. Chester I. Barnard (1886-1961). Liderazgo estratégico

El pensamiento y las ideas de Follet tuvieron una influencia notable en Chester Barnard, para quien el grupo y sus interacciones se convierten en un sistema social diferente al individuo mismo que lo afecta directamente. Analiza la naturaleza de las organizaciones y las define como un sistema de actividades o fuerzas personales conscientemente coordinadas de dos o más personas, que pueden clasificarse por el carácter de su finalidad u objetivo, tales como las Iglesias, los partidos políticos, las asociaciones con fines de hermandad, los ejércitos, las familias, y no como productos mecánicos de la eficiencia diseñados por ingenieros (Barnard, 1959).

Pero para él, una cosa es cooperar en sociedad y otra es hacerlo en una instancia artificial como es la empresa. Coincide con Follet en que la organización no puede darse sin personas, sin embargo, considera que no son las personas, sino los servicios, los actos, las actividades o las influencias de las personas las que se consideran constitutivas de las organizaciones empresariales. Lo indispensable, en este caso, es la voluntad de las personas para aportar esfuerzos al sistema de cooperación de la empresa.

El problema para él es cómo lograr que los individuos que están en el mundo de la vida y tienen sus propias reglas, relaciones, afinidades y conflictos, al ser introducidos en la empresa, estos sean capaces de obedecer. Para Barnard, la autorregulación no existe y tampoco la pulsión natural de las personas a cooperar como defendía Follet. Lo que existe es el desequilibrio, la inestabilidad, la incertidumbre, el cambio organizacional, la necesidad de presionar, promover y encausar la autoridad, la obediencia y la cooperación. Y la labor fundamental de los directivos es conseguir que la gente deponga o subordine sus intereses personales a los de la empresa (Barnard, 1959). En este sentido también separa claramente entre habilidades intelectuales y no intelectuales, explicando que los

líderes son una capa elitista en las organizaciones con el poder para decidir y para crear significados para los dirigidos (Barrios, 2018).

Barnard defiende la administración centrada en las acciones estratégicas y esquemas de cooperación que tiene que llevar a cabo el directivo para conseguir que el subordinado cumpla con sus funciones, acepte las normas y obedezca. Para ello plantea que la organización tiene que desarrollar una finalidad, desde la que conocer o prever los esfuerzos específicos y desde la que exigir las satisfacciones que se espera de los individuos. Toda finalidad de cooperación en una organización tendrá dos aspectos: el cooperador y el subjetivo. El aspecto cooperador vinculado al interés de la organización como una finalidad objetiva y, el aspecto subjetivo que es el motivo individual e interno de la persona. Y una de las funciones esenciales de los dirigentes consistirá en inculcar en las personas la creencia de que existe una finalidad común objetiva. Una labor moralizante y educadora en las organizaciones, necesaria, porque, como reconoce el mismo Barnard (1959), en realidad la finalidad objetiva de la organización no tiene directamente ninguna significación para el individuo. Para éste lo que tiene significación es la relación con la organización, es decir, qué cargas le impone y qué beneficios le confiere.

Si las satisfacciones que obtienen las personas son menores que los sacrificios exigidos, la buena voluntad para cooperar desaparecerá y la situación será de ineficiencia para la organización. Pero si las satisfacciones son mayores que los sacrificios, la buena voluntad persistirá, y la situación será de eficiencia de la organización. Por lo tanto, los motivos egoístas de la propia conservación y satisfacción son las fuerzas predominantes de la empresa. La vida de una organización depende de su capacidad para asegurar y mantener las aportaciones personales de energía necesarias para llevar a cabo sus fines y la eficiencia depende de la capacidad para ofrecer móviles eficaces en cantidad suficiente para mantener el equilibrio del sistema.

Barnard llama a los procedimientos para ofrecer incentivos objetivos «método de incentivos», y a los procedimientos de modificar las actitudes subjetivas «método de persuasión». En el método incentivo, el autor diferencia dos clases de incentivos, los específicamente para un individuo (materiales y no materiales), y los generales no personales (como atracciones sociales, adaptación de las condiciones a los métodos y actitudes habituales, oportunidad de una participación ampliada, la condición de comunidad).

Explica que las remuneraciones materiales son ineficaces fuera del nivel de subsistencia, pues la mayor parte de trabajadorxs ni trabajan más intensamente por más cosas materiales, ni pueden ser inducidxs de ese modo a dedicar más que una fracción de su participación posible al esfuerzo organizado. Son los alicientes de carácter personal y no materialistas los que resultan de gran importancia para asegurar el esfuerzo de cooperación por encima de las remuneraciones materiales esenciales para subsistir. Las oportunidades de lograr distinción, prestigio, poderío personal y de alcanzar un puesto dominante son mucho más importantes en el desarrollo en toda clase de organizaciones, incluso las mercantiles, que las remuneraciones materiales.

Mediante la persuasión, lo que puede hacer el directivo es modificar los deseos de las personas para que los incentivos que la empresa puede ofrecer sean los adecuados. Puede cambiar el modo de pensar, el talante o los motivos de las personas, de tal modo que los incentivos objetivos disponibles puedan ser interpretados por parte del sujeto como eficaces. Según Barnard (1959) hay tres tipos de persuasión: a) la creación de condiciones coercitivas; b) la racionalización de la oportunidad y c) la inculcación de motivos. La coerción empleada tanto para excluir permanentemente como para afianzar por la fuerza la aportación de los individuos a la organización es un método necesario para mantener la eficiencia de la organización. Los grados de exclusión son numerosos, explica el autor, desde el homicidio, la proscripción, el ostracismo, los castigos corporales, el encarcelamiento, el apartamiento de beneficios específicos, el cese, etcétera, y estos pueden servir como medio de persuasión si se utiliza para producir temor entre los no afectados directamente. Ofrece de modo realista la disyuntiva de prestar aportaciones a la empresa o renunciar a sus beneficios.

Sin embargo, ningún sistema permanente de cooperación se puede sostener meramente por la coerción, de ahí los procedimientos de racionalización de otros incentivos, como la propaganda. Se puede vender con carácter general una expresión de la organización como un conjunto social. La racionalización específica consiste en convencer a los individuos o a los grupos de que «deben» y «es interés suyo» prestar servicios o el ajustarse a los requerimientos de las organizaciones específicas.

Por lo tanto, la autoridad dependerá de la aceptación o consentimiento de los individuos, de la cantidad de empleadxs que estén dispuestxs a aceptar los motivos o incentivos de la dirección para cooperar, siendo que lo que permite que lxs empleadxs acepten una autoridad, es decir que acepten obedecer, depende de los siguientes factores:

- El personal entiende exactamente lo que la administración quiere que hagan,
- El personal es físicamente capaz de llevar a cabo las instrucciones,
- El personal cree que las instrucciones están en línea con las metas y objetivos de la organización,
- El personal cree que las instrucciones no son contrarias a sus metas y objetivos personales.

Una comunicación se presume que tiene autoridad cuando emana de fuentes notificadoras de la organización. Cuando proceden de categorías superiores, suponiendo que se hallen razonablemente conformes con las ventajas del propósito y de las perspectivas confiadas a esas categorías. Pero es evidente que algunas personas tienen una capacidad superior, y que, por sus conocimientos e inteligencia, y prescindiendo de su posición, imponen respeto. Luego la autoridad de la dirección depende por un lado de la actitud cooperadora personal del individuo y, por otro, del sistema de comunicación en la organización.

Esto significa que la coordinación de esfuerzos, esencial a un sistema de cooperación, requiere un sistema organizado de comunicaciones. Tal sistema implica centros o puntos de enlace. Sólo puede funcionar cuando tales centros están ocupados por personas a las que se llaman elementos dirigentes. Siendo las funciones esenciales de estos, en primer lugar, proporcionar el sistema de comunicación. En segundo lugar, promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales. Y en tercer lugar, formular y definir los fines propuestos. Facilitar la síntesis en la actividad concreta de las fuerzas contradictorias, conciliar las fuerzas, instintos, intereses, condiciones e ideales en conflictos.

En definitiva, Barnard desarrolla la idea de convertir la empresa en un espacio de disciplina forzado, a través de formas exaltadas de control y dominación, como es la individualidad y uniformidad colectiva. Lo que aporta con su discurso son aparecen nuevas formas sociales y sofisticadas de ejercer el control, reconociendo la importancia originaria de las formas disciplinarias tradicionales. Ve en ellas un procedimiento necesario de cooperación, como es la fuerza y no renuncia a poner freno a las condiciones de libertad de no cooperar o aportar, con la exclusión permanente. Cree que, mediante una finalidad colectiva dentro de la empresa, hay que anular los intereses subjetivos. Hacer creer a lxs trabajadorxs que el espacio de expectativas e intereses de la empresa es

el suyo. Para esto, las élites directivas arraigadas en la empresa son las encargadas de influir en las formas de pensar de las personas. Ellas tienen que administrar la dominación, la cooperación y la obediencia, con una estructura de relación íntima entre dominación-cooperación-obediencia, para decidir la inclusión-exclusión hasta unificar los intereses divergentes.

2.3. Tercera etapa. Las neorrelaciones

En la década de los cincuenta y principios de los sesenta la importancia de la dimensión informal en las organizaciones ya es un hecho (Barley y Kunda, 1995). No ha triunfado la idea de empresa integrada de Follet. Esta ha quedado ignorada y se sigue con la idea de jerarquía y poder desigual, ahora completada con la idea de evitar el conflicto, en la línea marcada por Barnard, de crear una finalidad común objetiva que obtenga la obediencia y la aportación decida y sin divergencias de las personas con la empresa.

En lo que se va a centrar ahora el discurso de la gestión humana es en cómo motivar (mover) adecuadamente a lxs empleadxs para cumplir con los objetivos y finalidades de la empresa, porque, paralelamente a los procesos de dominación, siguen operando las fuerzas de resistencia no uniformadas con los intereses de la empresa. La organización sigue siendo una arena de conflictos y grupos de intereses auto-contenidos y frustrados. Y de ahí que los esfuerzos se centren en cómo conseguir la obediencia de lxs trabajadorxs, concebidxs como sujetos de necesidades subjetivas.

Se buscan formas que faciliten la motivación de las personas, lo que significa reconocer el papel determinante de lxs empleadxs. Un reconocimiento que se extenderá a los sindicatos, a quienes se les considerará interlocutores válidos como actores de reclamos económicos y materiales, con los cuáles llegar a acuerdos institucionales. Algo que resultaba coherente con las teorías económicas del momento, el keynesianismo (Barrios, 2018).

Este discurso se desarrolla durante el periodo que va de 1945 a 1973, la época fordista del capitalismo organizado o, como lo llamará Dunlop y Galenson (1998), la época del obrerx o del empleadx. Un periodo donde se producirán mejoras sin precedentes en los niveles de vida, el estatus social, la seguridad económica, el poder político y la influencia de lxs trabajadorxs industriales. Los llamados «treinta años gloriosos» del capitalismo, en los que se disfrutará de una situación de continuo crecimiento económico

y pleno empleo, con una sensación generalizada de bienestar, aunque no todo fuera un camino de rosas (Vives, 2012; López, 2005).

El crecimiento económico no impidió que persistieran importantes desigualdades sociales y de género (Castel, 1996) y, como consecuencia, incluso en los países occidentales más prósperos, cuyxs ciudadanxs disfrutaron de niveles de consumo nunca conocidos y de unas posibilidades de tiempo libre totalmente impensables pocos años antes, se registraron importantes manifestaciones de descontento y malestar. Los conflictos regionales o locales, igualmente destructivos, proliferaron por todo el planeta (López, 2005).

Entre los clásicos de la literatura gerencial de esta época encontramos a Abraham Maslow (1950), psicólogo humanista que desarrolla la famosa teoría de la pirámide de las necesidades. El psicólogo empresarial Chris Argyris, que destacó con su obra *Personalidad y organización*, escrita en 1957, aunque luego cambia y dirige sus investigaciones hacia el cambio y el aprendizaje individual y organizacional como base para diagnosticar la acción y comportamiento de las personas. Rensis Likert (1969), el creador de la conocida Escala Likert, que dedicó la mayoría de su obra a la relación entre los estilos de liderazgo y el rendimiento empresarial. Y, finalmente, Douglas McGregor, con su obra *El lado humano de las organizaciones*, escrita en 1960, donde diferencia dos estilos de gestión.

2.3.1. Abraham Maslow (1950-1970). El hombre desarrollado

Maslow representa una nueva alternativa al conductismo y al psicoanálisis, perspectivas, según Maslow que omiten o someten a una explicación reduccionista los méritos culturales, sociales e individuales de la humanidad, como la creatividad, el amor, el altruismo y el misticismo, precisamente los aspectos positivos de la humanidad (Maslow et al., 2005).

Para Maslow (2007), la persona muestra en su propia naturaleza un impulso para ser cada vez más plena hacia la realización cada vez más perfecta de su humanidad. Define la auto-realización básicamente como la realización de la plena humanidad, como el uso pleno de los talentos, las capacidades y las potencialidades de las personas. El desarrollo es un proceso continuo en el que la persona utiliza las propias capacidades de manera plena, creativa y gozosa, que no se enseña, sino que lo tiene que descubrir ella misma.

Observó que las personas autodesarrolladas denotaban una conducta inspirada por las necesidades y los valores del crecimiento, y que estas podían disfrutar de la vida pese al dolor, las decepciones y las penas. En términos generales parecían amar la vida, ser más independientes y se aceptaban mejor a sí mismas. Demostraban tener pocos conflictos y podían gozar tanto del esparcimiento como del trabajo.

Ahora bien, como explica el autor en su libro *Motivación y Personalidad*, (Maslow, 1991), el requisito previo fundamental de un desarrollo saludable estriba en la satisfacción de las necesidades básicas. Sabiendo que el ser humano nunca está totalmente satisfecho, excepto de una forma relativa, y que esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía para organizar la conducta del individuo. Es la pirámide de necesidades, que a medida que se satisfacen las necesidades en un nivel, se asciende para buscar otras de orden superior:

- Nivel 1. Necesidades fisiológicas: comida, sexo, vivienda. Las asociadas con necesidades puramente orgánicas.
- Nivel 2. Necesidades de seguridad. Aquellas que evitan el peligro.
- Nivel 3. Necesidades de amor. Relacionadas con la pertenencia a grupos, interacción con la gente, relaciones afectivas.
- Nivel 4. Las necesidades de estima, reconocimiento, tener prestigio, autonomía.
- Nivel 5. La auto-realización. El deseo de poner en práctica el potencial.

En la pirámide de Maslow, en primer lugar, están las necesidades fisiológicas, a las que seguirían las necesidades de seguridad, a su vez, más fuertes que las necesidades de amor, a las que continuarían las necesidades de autoestima y a estas las de autorrealización. En esta jerarquía, si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades, como son las necesidades de seguridad (estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites; fuerte protección, etcétera). Y si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, pues surgirán las del tercer nivel, las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia, y así sucesivamente.

Por tanto, la característica común de las necesidades de autorrealización, en la cúspide de la pirámide, es que su aparición se debe a la satisfacción de las necesidades

anteriores, las necesidades fisiológicas, de seguridad, amor y estima, aunque esta jerarquía no es tan rígida ni tiene por qué constituir un orden fijo. Maslow explica que cualquier conducta puede ser determinada por varias o todas las necesidades básicas a la vez, y no por una sola de ellas, y que hay muchos determinantes de la conducta que son distintos de las necesidades y los deseos.

Sin embargo, afirma que el mejor modo de librar al organismo de la esclavitud de las necesidades de orden inferior, las fisiológicas, las materiales y más egoístas, es gratificarlas, pues la mejor forma de enseñar a un/a niño/a a buscar por todos lados el afecto y demandarlo continuamente es negarle precisamente ese cariño. La aprensión, el miedo, el temor y la ansiedad, la tensión y el nerviosismo son la consecuencia de frustrar la necesidad de seguridad. Lo mismo sucede con las otras necesidades básicas emocionales como el sentido de pertenencia, de amor, de respeto y de autoestima. La gratificación de estas necesidades es lo que permite que aparezcan características positivas como ser cariñoso, el respeto propio, la confianza en sí mismo o la seguridad.

Luego las personas sanas o que se acercan a ser plenamente humanas son aquellas que logran satisfacer suficientemente sus necesidades básicas fisiológicas, de seguridad, entrega, amor, respeto y auto-estimación, de tal modo que pueden sentirse motivadas por tendencias de orden superior como son las que conducen a la autorrealización, definida como realización creciente de las potencialidades, capacidades y talentos.

Cuando aparecen sensaciones como el ansia de destrucción, el sadismo, la crueldad, la malicia, etcétera, estas no son de naturaleza intrínseca de la persona, sino más bien reacciones violentas contra la frustración de necesidades básicas dominantes. La agresividad desagradable, dice Maslow, es de tipo reactivo y no básico, ni natural de las personas, dirá el autor. Es más un efecto que una causa, porque, a medida que una persona desagradable se va haciendo más sana en la psicoterapia, le desaparecen los defectos, y viceversa, cuanto más enferma se pone una persona, más cambia su carácter en la dirección de una mayor hostilidad.

En este sentido, dirá el autor, las personas sanas o que se acercan a ser plenamente humanas son aquellas que logran satisfacer suficientemente sus necesidades básicas fisiológicas, de seguridad, entrega, amor, respeto y auto-estimación, que son las únicas que pueden sentirse motivadas por tendencias de orden superior como son las que conducen a la autorrealización, definida como realización creciente de las potencialidades, capacidades y talentos.

La auto-realización se puede describir como un desarrollo de la personalidad que libera a la persona de los problemas deficitarios de la juventud y de los problemas infantiles o de fantasía irreales de la vida, de modo que le permite al sujeto enfrentarse, soportar y batallar con los problemas reales de la vida. Sin embargo, hay muy pocas personas autodesarrolladas con capacidad para tomar sus propias decisiones, entre otras razones debido a los impulsos hacia adelante, hacia la salud, y los impulsos temeroso-agresivos hacia atrás, hacia la enfermedad y la debilidad. La persona se mueve en dos direcciones, hacia adelante, es decir, hacia un «nirvana superior», o hacia atrás, hacia un «nirvana inferior». Entre las fuerzas o respuestas defensivas y las tendencias del desarrollo que el autor representa así:



Figura 2-1. Extraída de Maslow (2007)

Como se ve en el Gráfico 2-1, hay un sistema de fuerzas hacia el nirvana inferior que lleva a la persona a aferrarse a la seguridad y a las posiciones defensivas por miedo. A inclinarse por el retroceso, por la fijación en el pasado, temeroso de arriesgar lo que ya posee, asustado de la independencia, la libertad y la separación. Y hay otro sistema de fuerzas que empuja a la persona hacia adelante, hacia la totalidad y unicidad del Yo. Hacia el funcionamiento pleno de todas sus capacidades, hacia la confianza en el mundo exterior y al mismo tiempo a aceptar su yo inconsciente, real y más profundo.

Para que la persona avance hacia el movimiento del desarrollo, esta tiene que sentirse segura. En el momento que se pone en peligro su seguridad, una necesidad de orden inferior y fuerza superior, la llevaría a una regresión acelerada hacia posiciones defensivas. En la disyuntiva de tener que elegir entre renunciar al desarrollo o renunciar a la seguridad, la seguridad saldrá normalmente vencedora. Nadie puede elegir por la persona, porque esto la debilita, reduce su autoconfianza y confunde su capacidad de percibir su propio ego interno en la experiencia, sus propios impulsos, juicios, sentimientos, con las normas interiorizadas provenientes de los demás.

El ritmo de crecimiento es individual y la posición defensiva puede ser tan prudente como la actitud arrojada hacia el desarrollo. De hecho, el miedo hacia el conocimiento interior y exterior es un miedo defensivo, en el sentido de que constituye

una protección de nuestra propia estimación, de nuestro amor y el respeto por unx mismx. La persona se asusta de cualquier conocimiento que pueda hacerle daño: sentir desprecio de sí misma, inferior, débil, inútil, malvadas, sin escrúpulos. La persona se protege de sí misma y de la imagen ideal que ha forjado mediante la represión y defensas similares, que son esencialmente técnicas que nos permiten evitar adquirir conciencia de verdades desagradables o peligrosas.

2.3.2. Chris Argyris (1923-2013). El hombre adaptado

Para Argyris el discurso de las teorías administrativas es una tecnología sofisticada para la gestión de personas (Barrios, 2018). Está interesado en conocer por qué la gente se comporta del modo que lo hace en las organizaciones, y, una vez que ha llegado a comprenderlo, poder predecir y controlar fácilmente dicho comportamiento. Según Argyris la gerencia diagnostica que la culpa de los altos índices de abandono, absentismo, la baja productividad, la apatía, el desinterés y la poca identificación con el sistema de libre empresa, es de lxs empleadxs. Siguiendo este diagnóstico, toman decisiones básicas sobre política fundamental para remediar la situación y las empresas. La respuesta que dan es una jefatura dinámica más fuerte, aumentar los controles administrativos y orientarse hacia las relaciones humanas. Tres prácticas que tienden a reforzar el mismo comportamiento que precisamente quieren combatir (Argyris, 1964). Sin embargo, un buen diagnóstico de las situaciones humanas en las organizaciones exige conocer tres principios aplicables a todo comportamiento humano en una organización:

- 1) Factores individuales. Principios personalidad.
- 2) Factores de pequeños grupos informales. Principios de psicología social.
- 3) Factores orgánicos formales. Principios tradicionales de la organización.

Cuando estos tres factores se juntan, crean un cuarto nivel, la organización como conjunto a la que el autor llama el comportamiento orgánico. Para Argyris (1964), la persona ajustada surge cuando las distintas partes de la personalidad de un individuo están en equilibrio recíproco y, la persona adaptada, cuando la personalidad como conjunto está en equilibrio con el medio ambiente exterior. Ahora bien, puede ser que una persona esté adaptada, pero no ajustada, o que esté ajustada, pero no adaptada. El problema, dirá el autor, es que en el mundo de la empresa existe un desequilibrio y las personas no están adaptadas.

La personalidad humana, explica Agyris, constituye un importante componente en el comportamiento orgánico y la formación de relaciones humanas. La mayoría de las teorías de la personalidad coinciden en que, a medida que el individuo madura, va hacia la autorrealización. Y esta se podría medir por el hecho de que la persona evoluciona de la dependencia a la independencia. Pasa de comportarse en base a unos pocos comportamientos a comportarse con modos muy diferentes y empieza a moverse, no por intereses casuales, sino por intereses profundos.

Por lo tanto, las personas adultas sanas, dirá Agyris, tenderán a conseguir la expresión máxima de la personalidad mientras trabajan si se les proporcionan tareas que les permitan ser más activas que pasivas, más independientes que dependientes. Ocupar mejor posición que sus iguales, tener un control sobre su mundo y expresar muchas de sus facultades más profundas y, más importantes. Estas tendencias de desarrollo, que pueden ser consideradas como propiedades básicas de la personalidad humana, constituyen los supuestos dados que la administración debería aceptar en el momento en que decide admitir a los seres humanos como agentes de la organización.

Sin embargo, las organizaciones formales son organizaciones racionales que, si se definen y emplean los principios de especialización del trabajo, cadena de mando, unidad de dirección y control inmediato, llevan a que lxs empleadxs trabajen en situaciones de dependencia, subordinación y pasividad en relación con la dirección. Luego la hipótesis del autor es que la organización formal crea en el individuo sano sentimientos de fracaso y frustración, con una corta perspectiva temporal y un gran conflicto personal en la medida en que las exigencias de la organización formal son antagónicas con sus necesidades: A lxs empleadxs se les asigna un mínimo de control sobre su mundo de trabajo diario; se supone que han de ser pasivxs, dependientes y subordinadxs; tienen una corta perspectiva temporal; se ven inducidos a perfeccionar y valorar el frecuente empleo de unas cuantas habilidades superficiales y en unas condiciones que conducen al fracaso psicológico. Esta incongruencia aumenta a medida que los empleados van adquiriendo madurez: A medida que la estructura formal basada en los principios anteriores se hace más precisa y con una máxima eficacia orgánica y formal; cuando se baja por la línea de mando; y una vez que los trabajos se van haciendo más mecánicos y cobran un carácter de cadena de montaje.

Como consecuencia, la persona empleada pierde interés en su trabajo, confianza en sí misma y el índice de trabajo baja, empieza a temer a los nuevos empleos porque

espera más fracasos y desarrolla una tendencia a inculpar a lxs demás. Es decir, el individuo retrocede y emplea mecanismos de defensa como negar los acontecimientos, para vivir en una especie de equilibrio justificando el hecho de que no cumple con lo que sabe que exige la empresa. Proyecta sus sentimientos sobre los demás, ignora su propia participación, se vuelve ambivalente (que no sabe qué pensar, si le gusta o no le gusta el trabajo), huye de la realidad, sueña despierto, crea enfermedades psicosomáticas, apatía y no participa con otros.

Se produce un círculo vicioso: La situación del trabajo industrial frustra a la persona empleada, esta responde parcialmente poniendo un gran énfasis sobre las recompensas materiales; los sindicatos luchan para conseguir estas recompensas materiales y la dirección no sólo concede las recompensas, sino que refuerza su importancia mediante campañas de publicidad que aumentan el deseo de lxs empleadxs de más y más recompensas materiales, y así hasta llegar al punto de partida. Terminar creyendo en la necesidad de una dirección o jefatura leal, dinámica, fuerte. De un control sistemático y lógico sobre el comportamiento de los empleados y la importancia de comunicar a estxs el pensamiento de la dirección en cuanto a su organización y sus problemas económicos.

Como resultado de la presión, tensión y desconfianza de los controles administrativos, lxs empleadxs tienden a unirse contra la gerencia. Un método que la gente utiliza para disminuir el efecto de la presión (suponiendo que las personas empleadas no pueden reducir la presión misma) es reunirse en grupos, que absorben mucha de la presión y así descarga a los individuos personalmente.

La otra respuesta de la gerencia a los problemas de la baja productividad y apatía de la persona empleada, critica Argyris, es la actitud o solución de *seamos humanos*. Si tal jefatura autoritaria y los fuertes controles administrativos no han servido para nada, se piensa que quizás podría tener éxito el ayudar a lxs trabajadorxs a identificarse con su trabajo y con la empresa. Esta actitud de ganarse a la gente penetra en los programas de relaciones humanas de tal manera que, en las grandes empresas de servicios, lxs supervisorxs han sido instruidxs para que influyan en lxs empleadxs como sigue:

- Dar confianza en sí mismo y un sentido de pertenencia.
- Inyectarle confianza en su departamento y en su empresa.

- Proporcionarle completa información sobre las empresas sus relaciones políticas y procedimientos seguidos con lxs empleadxs.
- Proporcionar a la persona empleada una adecuada comprensión de su tarea.
- Despertar su interés por la empresa y hacer que se sienta orgulloso de pertenecer a ella.

Pero estas ideas para mejorar las relaciones humanas siguen relacionadas con los postulados dominantes en la gerencia de que lxs empleadxs son perezosxs y apáticos. Es la persona empleada a la que hay que cambiar. En realidad, lxs responsables de estos programas sacan sus principios de acción de la lógica de la organización formal y de los controles administrativos tradicionales y suponen que lxs empleadxs de estado mayor pueden manejar a la gente del mismo modo que tratan otros problemas (Argyris, 1964).

Normalmente, la gerencia comunica frecuentemente tópicos como hacer que las personas trabajadoras se sientan parte de la empresa, hablarles de lo importante que es su trabajo en el cuadro general, demostrarles que la gerencia se interesa verdaderamente por lxs empleadxs, mantenerlxs informadxs de los costos, errores y progresos financieros de la empresa, convencerlxs de la importancia del sistema de libre empresa, destacar la posibilidad de que se presenten oportunidades de ascenso. Pero, reprocha Argyris, decir a un/a trabajador/a que él/ella es una parte importante de la empresa, cuando según la experiencia real, él/ella mismx ve que sólo es una parte insignificante (gracias a la especialización de oficios) con poca responsabilidad (gracias a la cadena de mando, la jefatura autoritaria y los controles administrativos), sólo puede llevar a aumentar el descontento de lxs empleadxs con la gerencia.

Es seguir el principio de que las personas empleadas no deben comunicar valores antagónicos de la gerencia si quieren permanecer en la organización. Después de todo, lo que se afirma es que la empresa es una familia feliz y sus trabajadorxs son unxs empleadxs leales. Esto significa que aquellxs empleadxs que no le dicen la verdad a la dirección no se pueden considerar simplemente como embusterxs. Aunque ciertamente están mintiendo, lo están haciendo por consideración a las normas del programa de comunicación de la empresa. Luego, los programas de relaciones humanas conducen al aislamiento ejecutivo, potenciado por la organización formal, la dirección autoritaria y los controles administrativos.

Para modificar el comportamiento informal de la persona empleada, la apatía, el sabotaje, el desinterés, resultado del conflicto básico existente entre las necesidades de los individuos sanos y las organizaciones formales, la jefatura autoritaria, los controles administrativos y los pseudoprogramas de relaciones humanas, hay que cambiar la estructura orgánica formal de un modo que la persona empleada pueda experimentar más actividad que pasividad, una mayor independencia relativa en vez de dependencia. Ampliar el trabajo, dar una mayor oportunidad de ejercitar más facultades importantes. Prestar más atención a las variables sociales y psicológicas en la determinación de los ciclos de tiempo y, por la misma razón prestar más atención al contenido de los puestos.

En la empresa hay que proporcionar un ambiente de trabajo donde el sujeto tenga un mayor control y en el que pueda tomar decisiones relativas a las metas, las políticas y las prácticas. Esta ampliación no debe limitarse a las tareas. A la persona empleada hay que darle más poder a su entorno de trabajo y, por consiguiente, hay que darle responsabilidad, autoridad y un mayor control sobre la toma de decisiones que afecten a su medio ambiente inmediato laboral. Hay que hacerla auto responsable. Cambiar la jefatura de autoritaria y directiva, a una más democrática y participativa, colaborativa y centrada en la persona empleada.

2.3.3. Los hallazgos de Rensis Likert (1903-1981)

Rensis Likert, educador y psicólogo organizacional estadounidense, es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Realizó investigaciones sobre las grandes corporaciones de todo el mundo y sus estudios han predicho con exactitud el desempeño posterior de las corporaciones. Según Likert, los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Likert concluyó que la supervisión que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados, más que por la tarea, superaban en productividad a los que anteponían el interés por la tarea, cuyos subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo (Likert, 1969).

Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes y no excluyentes. Se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente. Likert concluyó que el ambiente organizacional

de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia en el ambiente organizacional.

Para medir el ambiente organizacional, determinado fundamentalmente por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: Sistemas de Administración, que describen los diferentes tipos de líderes y cada uno de los cuatro sistemas administrativos que define presenta diferentes características:

a) *Sistema 1. Autoritarismo coercitivo o explotador.* Un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: proceso decisorio centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que toma todas las decisiones. Sistema de comunicación bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas, incompletas o erróneas. Las relaciones interpersonales entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. Ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre lxs empleadxs y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirlo, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. El sistema de recompensas y castigos pone el énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) *Sistema 2. Autoritarismo benevolente o paternalista.* Un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. Más condescendiente y menos rígido. Aunque la toma de decisiones está centralizada en la alta dirección, se permite una mínima delegación de decisiones menores, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a una aprobación posterior. El sistema de comunicación es fundamentalmente precario, vertical y descendente. En las relaciones interpersonales se tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa. Los sistemas de recompensas y castigos ponen el énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero es un sistema menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, con escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) *Sistema 3. Consultivo.* Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. La arbitrariedad organizacional se va suavizando y el proceso decisorio es participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Pero todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración. En el sistema de comunicación prevalecen las comunicaciones verticales en sentido descendente, pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo. En las relaciones interpersonales el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva. El sistema de recompensas y castigos hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten castigos.

d) *Sistema 4. Participativo.* Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas. El proceso decisorio es totalmente

delegado en los niveles organizacionales, aunque el nivel institucional define las políticas y directrices. Se controlan únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones, sin embargo, éstas están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados. El sistema de comunicación fluye en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicas para su flexibilidad y eficiencia. Las relaciones interpersonales se realizan casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables de sus decisiones y de sus acciones en todos los niveles organizacionales. En el sistema de recompensas y castigos existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál era el sistema administrativo que utilizan, y comprobó que cuanto más próximo del sistema participativo estaba situado el estilo de administración de la empresa mayor era la probabilidad de que existiese una alta productividad, buenas relaciones laborales y una elevada rentabilidad. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema participativo no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema se construye de manera paulatina, con una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporcione una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

2.3.4. Douglas McGregor (1906-1964). La teoría X y la Teoría Y

McGregor (1996) en su libro *El lado humano de la empresa* critica que los discursos o teorías formales sobre organización y la extensa literatura sobre el tema se hayan convertido en conjuntos lógicos de postulados de profunda influencia en la conducta administrativa, aun cuando estos se basan en especulaciones teóricas más que

en investigaciones empíricas. Y a pesar de que estos postulados han sido derivados primordialmente del estudio de organizaciones diferentes a las empresas industriales modernas, como son la organización militar o la iglesia católica. Se trata, dice el autor, de una teoría clásica de la organización que desconoce la importancia del medio político, social y económico y da forma a las empresas y sus prácticas administrativas. En este sentido, lo que plantea McGregor es la necesidad de cambiar las ideas y postulados antiguos para comprender mejor la naturaleza de la conducta humana en los conjuntos y planes organizacionales.

Toda actividad administrativa se basa en principios, generalizaciones e hipótesis, es decir, en teorías cuyos postulados son frecuentemente implícitos, a veces totalmente inconscientes y, a menudo, contradictorios. Sin embargo, parecen indiscutibles. Se considera que están por encima de toda controversia, determinando la práctica de las personas. Luego, al cambiar las ideas se cambian las prácticas de la organización. Así, según McGregor, una idea esencial que inspira la teoría corriente de la organización en todos sus aspectos es la de autoridad, un medio indispensable para el control administrativo, y cuya eficiencia depende ante todo de la capacidad de imponerla por medio del castigo.

Existen dos puntos de vista sobre la dirección y el control: la teoría X y la teoría Y, siendo la teoría Y el punto de vista más adecuado para la empresa de hoy. La teoría X esconde ideas sobre la naturaleza y la conducta humana como que las personas sienten una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, por lo que tienen que ser obligadas para que desarrollen el esfuerzo adecuado en la empresa. En esta perspectiva se atribuye a la naturaleza humana la manifiesta apatía, hostilidad o negativa a aceptar responsabilidades en el trabajo.

La teoría Y está constituida por ideas como que el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El ser humano debe dirigirse y controlarse a sí mismo dado el compromiso de realizar los objetivos de la empresa y por las compensaciones asociadas con su logro. Estos principios indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano y que los límites de la colaboración humana no están en la naturaleza humana, sino en fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, o

creación de condiciones que permita a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Indica que la organización probablemente va a salir perjudicada si hace caso omiso de las necesidades y objetivos personales de sus miembros.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. La integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios. Trabajar colectivamente no significa someterse a las necesidades de la organización tal como lo ve la gerencia. De conformidad con las ideas contenidas en la teoría Y, el impulso es introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar los esfuerzos humanos, reconociendo que la organización perfecta es prácticamente inasequible, como el vacío perfecto.

La idea de empresa integrada se acerca a la idea de Follet, pero, a diferencia de ella, McGregor no cree en la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales. Para él, una finalidad realista, al adoptar este principio, es tratar de llegar a un grado de integración en el que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, pero orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización. En este sentido se identifica más con Barnard, para quien la persona tiene que encontrar mayores satisfacciones colaborando y aportando a la empresa que por otros muchos procedimientos, como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad o el sabotaje. La persona experimentará constantemente más vivos estímulos para desarrollar y poner en juego con gusto sus capacidades, su saber, su habilidad y su ingenio de maneras distintas si contribuye al éxito de la empresa. Una idea de integración claramente funcionalista, desde la que todos trabajan juntos para el éxito de la empresa, más que para el bien común. Es el mito de la integración y de la cooperación (Rodríguez, 2007).

La estrategia práctica para aplicar la teoría Y tendrá cuatro pasos: 1) esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo, 2) fijación de metas concretas para un periodo limitado y 3) el desarrollo administrativo durante ese periodo; y 4) valoración de resultados. Lo más importante es «invitar al subordinado» (las comillas son mías) para que piense sobre la naturaleza de su trabajo a la luz de sus experiencias anteriores y que luego lo negocie con la dirección, para idear y determinar los objetivos para un periodo concreto.

La integración y el autocontrol que defiende McGregor es una estrategia de la administración mucho más apropiada para las personas maduras, y tiene más probabilidades de surtir efecto en cuanto a su desarrollo, aprendizaje y actuación en el empleo que la teoría X. La teoría Y viene a ser lo que él mismo critica, «vino viejo en odres nuevos», porque los procedimientos ideados para ponerlas en práctica obedecen a la misma idea de poder desigual, donde hay personas por arriba y personas por debajo. Lo que cambia es que convoca a *los subordinados*, que siguen estando por debajo, a pensar por cuenta propia, aunque ahora concediéndoles un trato más humano, más amable. Según McGregor (1996):

El superior adopta más bien una actitud de ayuda y compañerismo que de jefe. Lo que le interesa, por encima de todo, es ayudar al subordinado a planear su propio trabajo de manera que se logren al mismo tiempo los objetivos personales y los de la empresa. Aunque el superior puede ejercer el veto en virtud de la posición que ocupa. (p. 76).

2.4. Cuarta etapa. El posfordismo

A finales de los setenta y principios de los años ochenta, entra en crisis el modelo predominante de empresa moderna descrita por Chandler (1987). Se produce un cambio radical en el discurso de la gestión humana, para tratar de destruir la burocratización de las grandes corporaciones y los mercados del pleno empleo, estables, con personas asalariadas a tiempo completo y con garantías sociales (Miguélez y Prieto, 2009). Se argumenta que la empresa moderna ya no tiene sentido en un entorno de cambios ligados a la intensa competencia y a la innovación tecnológica y se cree que es necesario conducir la empresa hacia las nuevas exigencias de flexibilidad en el uso de todos los factores productivos, sobre todo de la fuerza de trabajo, que será el que asuma gran parte de las incertidumbres (Miguélez y Prieto, 2009).

Se re-localiza la producción de la empresa en países en vías de desarrollo, donde todavía existe una abundante mano de obra barata y una menor fuerza sindical que en los países industrializados tradicionales. Incluso, en esas fábricas eligen un tipo muy específico de trabajadorxs, en su mayoría mujeres y jóvenes. Justo quienes requieren de una remuneración mínima, y una mano de obra con poca o ninguna capacitación, de la cual se puede esperar la mayor intensidad de trabajo. Las consecuencias son que en los

países industrializados se producen despidos en gran escala, y en los países en desarrollo se crea un empleo precario para una proporción relativamente pequeña de personas desocupadas o sub-ocupadas.

Estados Unidos entra en una crisis de competitividad sin precedentes y aumenta el malestar social, dada la ruptura que se hace de la norma de empleo del «pacto keynesiano», sobre el que se había basado el crecimiento económico y la paz social que hizo posible el desarrollo y el bienestar en los países ricos. El «empleo seguro, estable y con derechos», que había sido una de las bases más firmes de la cohesión social y del orden social, al menos desde la mitad de la década de los ochenta, entra en crisis, y con ello se elimina la estabilidad laboral precedente y con ella la seguridad de una base suficiente de bienestar.

Hay cada vez más desempleo coyuntural e indiscutible, con la carga de angustia, depresión, vulnerabilidad y fragilidad identitaria que ello produce (Gergen, 1992; Araújo, 2011). Sennett (1999) dirá que el fracaso más profundo al que se llega con el modelo posfordista es no poder estructurar una vida personal coherente, porque no se puede vivir, sino meramente subsistir. La incertidumbre será tal para la mayoría de la gente en el flexible mercado laboral, como explica Bauman (1999), que encarar el trabajo como una vocación implicará terminar en graves desastres emocionales.

Esta sensación persistente de crisis, inestabilidad y declive de la economía estadounidense se traslada al discurso de la gestión humana, en el cual se habla de *shock* del futuro y la llegada de una era de discontinuidad (Drucker, 1969) en la que se advierte de cómo se están multiplicando los riesgos y también las oportunidades. Ello lleva a la búsqueda de respuestas en otras culturas de empresa, como la japonesa, que destacaban por la hegemonía de sus productos en los mercados más competitivos (Alonso y Rodríguez, 2018).

2.4.1. El Modelo Japonés. William Ouchi o Teoría Z (1943)

En este contexto, autores como William Ouchi (1982) proponen tender puentes entre las culturas de gestión como es la norteamericana y la japonesa, y publica su famosa teoría Z (Alonso y Rodríguez, 2018). Para Ouchi, el problema de la productividad en los Estados Unidos no se podía resolver ni a través de políticas monetarias ni mediante inversiones más cuantiosas en programas de investigación y desarrollo. La solución era aprender a dirigir a las personas de tal manera que pudieran trabajar juntas más

eficazmente. Según el autor, en los Estados Unidos se había desarrollado una noción del valor que tenía en cuenta la tecnología y su enfoque científico, pero en dicha noción se habían olvidado del valor que poseían las personas. Y esto era lo que tenían que aprender estudiando a lxs japonesxs.

Ampliando la teoría X e Y de McGregor, crea e identifica la teoría Z, como la fiel expresión de esa cultura japonesa, que necesitan las empresas estadounidenses para salir de la crisis. Las organizaciones japonesas son empresas tipo Z en las que existe el interés integral por el individuo: empleo de por vida, la evaluación y promoción y caminos profesionales no especializados. Todas las empresas tienden a ofrecer empleos por períodos largos, frecuentemente de por vida, aun cuando esta política no está formalmente establecida. Desean retener a sus empleadxs una vez que han invertido en programas de capacitación destinados a familiarizarlxs con las condiciones particulares que priman dentro de su organización y el personal desea conservar su puesto, ya que muchos de sus conocimientos sólo se aplican en ese ámbito específico y nos les sería fácil encontrar un trabajo tan interesante y tan bien remunerado en otra parte (Ouchi, 1982).

Propiciar el empleo de por vida hace que los momentos de evaluación y promoción lleguen con mayor dilación, porque la promoción tiene mucho de esa rotación que lleva a un individuo a recorrer distintas funciones y departamentos. Esta práctica permite que las habilidades se orienten hacia las necesidades específicas de la compañía, lográndose así una coordinación más estrecha entre las diversas etapas del diseño, fabricación y distribución de un producto.

La filosofía de la empresa contempla así una relación armónica entre el negocio y sus empleadxs, los dueños, clientes y público en general. Por consiguiente, es de vital importancia que los directivos estén lo suficientemente familiarizados con la cultura de la compañía para que puedan interpretar la filosofía de un modo tal que propicie la cooperación y no el surgimiento de conflictos. Aparentemente, y de acuerdo con este razonamiento, la filosofía pesa más que el análisis financiero.

Otro elemento importante de la ideología de este tipo de corporación es el respeto a la libertad del personal. La vida de las organizaciones es de interdependencia y fe en el ser humano. Dedicar muchas energías al desarrollo de habilidades interpersonales necesarias para que un grupo tome una decisión acertada. Se da un proceso colectivo en la toma de decisiones, aunque la responsabilidad última sigue recayendo en un solo individuo. Pero cuando un grupo se adentra en un proceso de toma de decisiones por

consenso se pide a lxs participantes que realmente depositen parte de su confianza en los demás. Se enfrentan, no a un destino común sino a una fusión de destinos individuales. La única forma de que un/a empleadx se comprometa personalmente ante una decisión acordada por un grupo y trabaje con ahínco para ponerla en práctica es que esté convencidx de que todxs comparten objetivos compatibles y que nadie está procurando su beneficio propio.

Las relaciones humanas tienden a ser informales y se hace hincapié en que un ser humano integro alterna con todos aquellos que se encuentran a su alrededor. Se propone un enfoque integralista de una marcada atmosfera igualitaria. Si un directivo ve a un/a subordinadx como a un ser humano incompleto, estos vínculos tan deshumanizados adoptan, fácilmente, un cariz de autoritarismo. La fuerza natural de la jerarquía de las organizaciones favorece un enfoque segmentado y una actitud clasista. En cambio, una relación integralista permite encontrar el equilibrio que propicia una situación de mayor igualdad.

El igualitarismo es una postura ideológica que implica que cada individuo puede actuar conforme a su propio albedrío y que es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de una supervisión estrecha porque es digno de confianza. Nuevamente, la confianza es la base que sustenta la creencia de que existe una congruencia entre los objetivos que ninguna persona pretende lesionar los intereses de las demás. Esta peculiaridad, más que ninguna otra, explica la profunda entrega, la lealtad incondicional y los altos niveles de productividad de las firmas japonesas y de las organizaciones tipo Z. Aquí la autodirección reemplaza, en gran medida, a la dirección jerárquica, lo cual intensifica el compromiso, la lealtad y la motivación de las personas empleadas.

El término clan es el que mejor se adapta a su descripción, ya que son asociaciones íntimas de personas comprometidas en una actividad económica pero unida por infinidad de lazos. Los clanes funcionan cuando el trabajo de equipo y los cambios hacen que el desempeño individual sea casi totalmente ambiguo. Si se desea alcanzar un equilibrio equitativo es preciso contar con un compromiso a largo plazo, respaldado por un consenso en cuanto a objetivos y métodos de operación. Puesto que la actuación y la retribución del empleadx sólo pueden juzgarse imparcialmente después de transcurridos varios años, las relaciones deberán ser duraderas y desarrollarse en un ambiente de confianza plena. En un clan, el individuo también goza de una libertad que le permite actuar conforme a sus deseos. Sin embargo, como en este caso se ha logrado que todos los esfuerzos se

dirijan a un objetivo común y que la capacidad del sistema para evaluar las sutilezas de las contribuciones a largo plazo sea tan precisa, todos los miembros buscarán espontáneamente hacer aquello que repercutirá en el clan.

Un clan tiende siempre a desarrollar una xenofobia o temor a los extranjeros. La empresa tipo Z se opone a cualquier situación que pudiera apartarla de sus principios. La cultura corporativa a veces resulta opresiva y la única forma de influir sobre el comportamiento es transformando la cultura. Por consiguiente, una organización tipo Z corre el riesgo de convertirse en un dinosaurio industrial incapaz de reaccionar lo suficientemente rápido ante una variación importante del medio. Cuando se trata de cambios operativos, tienden a ser increíblemente adaptables, pero si la adaptación requiere de una transformación de estos valores, las organizaciones tipo Z estarían en seria desventaja.

En ese sentido, el autor cree que el modelo japonés está mejor preparado para hacer frente al industrialismo moderno porque este se adapta en general mejor a una actitud de cooperación que el individualismo extremo que defiende la cultura estadounidense. Los japoneses mantienen reprimido ese sentimiento, acentuando el cooperativismo, pero la solución no estriba en renunciar al individualismo, sino en lograr un conocimiento más íntimo de la estrecha relación que existe entre sociedades y estructuras de trabajo.

La mirada de la dirección de empresa se dirige entonces a esa excepcionalidad japonesa, consolidando a unos cuantos autores como William Edwards Deming y Joseph Moses Juran, que fueron fundamentales para el desarrollo del toyotismo, así como para inspirar en las numerosas filosofías de gestión que apostaban por el control de la calidad (Alonso y Rodríguez, 2018). Se produce una fascinación por los métodos de gestión japoneses con el objetivo de disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje, el absentismo, la rotación en el empleo y las diferentes formas de resistencia laboral. Lo que lleva a un intenso movimiento de experimentación para trabajar al estilo japonés con medidas más democráticas y mediante círculos de calidad y de mejora, grupos semiautónomos, introducción de polivalencia (Alonso y Rodríguez, 2009).

El ejemplo más estudiado fue el sistema Toyota, ideado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno, y cuya influencia fue comparable al taylorismo. Este tenía como filosofía hacer frente a la estricta prescripción de los tiempos en tareas repetitivas y parcelarias. Propone un régimen de re-asociación y relativa «indivisión de las tareas», que exige una

implicación de lxs asalariadxs. Destacó por el sistema retributivo *nenko*, basado en la antigüedad, los llamados «círculos de calidad», en los que representantes de lxs trabajadorxs y la empresa colaboran para mejorar procesos productivos concretos, y el sistema *just-in-time* (JIT), por el que los proveedores se relacionaban estrechamente con la planta industrial para que las piezas necesarias estuvieran disponibles con solo minutos de antelación. Lo que enseña Toyota es a responder a una demanda inestable y volátil, siempre diferenciada, con una oferta de gran capacidad de adaptación y diferenciación. Pero lo más importante fue la exigencia de una fuerte implicación de lxs trabajadorxs, lo que en Japón se consigue también con la integración de lxs mismxs en un sindicalismo de empresa cooperativo (Rodríguez et al., 2016; Alonso y Rodríguez, 2018).

Según Durand (2011) los veinte años de japonización de las empresas fueron en realidad una promesa aparentemente más humana y colectiva dirigida al cliente que resultó ser igual de racionalizadora que la fordiana o la tayloriana, pues no dejó de ser más que otra forma de producción en masa, pero flexible. Un modelo que se sustentará en la eficacia de las tecnologías de la información y la comunicación. Aunque, en realidad, los aumentos de la productividad no procederán de las nuevas tecnologías, sino que resultarán de la racionalización del trabajo y los intercambios entre las personas, más que del tratamiento de la información. El nuevo modelo japonés de flujo tenso es un modelo de movilización de la mano de obra que combina cuatro componentes esenciales: flujo tenso, trabajo en equipo, lógica de las competencias, y los elementos de la integración reticular, en el sentido de interconectar en red a las personas y de integrar los recursos internos y externos disponibles.

Los cuatro paradigmas que conforman el llamado modelo posfordiano. Nuevas formas de organizar el trabajo apoyadas en antiguas ideas, salvo la idea, dirá Castillo (1984), de grupos de autónomos que sí contradijo la teoría y la práctica taylorista. El justo a tiempo japonés hace desaparecer el circulante y tensa el flujo de la producción, combatiendo con ello, al igual que hizo Taylor, la pereza sistemática de lxs obrerxs y la materia que ahora estará siempre en movimiento. Pero para ello resulta clave que todxs lxs trabajadorxs empiecen a trabajar en tensión para mantener el flujo. Es la *implicación forzada* de las personas porque tendrán que movilizar todas sus facultades mentales y físicas para no solo producir, sino para dominar el entorno de su puesto y asegurar el flujo a través de la norma medida, pasando a ser la misma persona la tensión del flujo. En este

sentido, sí que se puede decir que el modelo japonés introduce nuevos imperativos que se traducirán en nuevas formas de trabajar, con nuevas herramientas organizacionales.

A nivel interno, otra de las claves centrales de este modelo serán los valores, que deberán concretar la vida de la organización. De estos, lo más importante será su lógica de la apropiación, ya que éstos establecen las conductas apropiadas e inapropiadas de los miembros de la empresa. La socialización se convierte en un mecanismo de introducción de los individuos en las organizaciones sobre la base de la apropiación de las normas y reglas sociales. Y el poder se convertirá en la capacidad que tiene la clase directiva para adoptar decisiones que guíen las acciones de los otros, de lxs subordinadxs, quienes se seguirán moviendo en el terreno de la asimetría y con un fuerte control de centralización jerárquica, pero con una veta más destacada de participación y democracia social, que abre las posibilidades de discusión para estimular la innovación y el correr riesgos.

Como consecuencia, la tarea de la dirección tendrá una tarea renovada, en el sentido de que tendrá que decidir, ejecutar y además tendrá que centrar su atención en la socialización de los valores. El directivo produce y crea estilos de vida, formas de vida prácticas que guían la conducta de las personas. Asegurarse de que se implementan los patrones actitudinales y comportamentales que, a través de dispositivos de gestión humana, se producen desde las mismas áreas manageriales (Barrios, 2018).

2.4.2. La reacción norteamericana y los valores neoliberales. La empresa flexible

Muchxs investigadorxs y ejecutivxs norteamericanxs, después de estudiar el modelo japonés para descubrir cuáles eran las causas de su florecimiento, terminan convenciéndose de que no es posible aplicar en Norteamérica lo que las empresas del Extremo Oriente utilizan para el resurgimiento de su economía. Consideran que las compañías japonesas están inmersas en una cultura totalmente distinta a la de las compañías americanas. Y responden a estas nuevas teorías, transmitiendo un mensaje patriótico, optimista y entusiasta, para una América inundada de productos japonés, resaltando que en Estados Unidos también hay compañías muy competitivas y que por tanto no tienen por qué dirigir tanto la mirada hacia el país asiático (Alonso y Rodríguez, 2018).

Así, lo hacen Tom Peters y Robert Waterman (1984) con su obra *En busca de la excelencia*, quienes presentan un estudio de cuarenta y tres compañías bien dirigidas y

excelentes, entre las que se encontraban *IBM, Mc Donald's, Procter and Gamble, Hewlett-Packard, Johnson&Johnson, Digital Equipment, 3M, Disney Productions*, (por citar sólo algunas). En su estudio consideran que una empresa es excepcional en la medida que ha permanecido por encima del término medio de su sector durante los últimos veinte años en cuatro indicadores de crecimiento de los activos, crecimiento de los recursos propios en dicho lapso, relación del valor de mercado con el valor contable de sus acciones, rendimiento medio sobre el capital total, rendimiento medio sobre el capital propio, rendimiento medio sobre ventas. Y definen ocho atributos que tienen estas empresas occidentales de éxito, cualidades propias de las empresas excelentes occidentales:

1. Preferencia o predisposición por la acción y la perfección. Mejor la acción caótica que inacción ordenada, y la presteza para experimentar y poner la innovación en acción y aprender, grupos pequeños y estructuras temporales como ingredientes críticos para el éxito.

2. Permanecer en contacto íntimo y permanente con sus clientes para comprender plenamente sus necesidades. La excelencia en el servicio es una filosofía de empresa.

3. Permitir un alto grado de autonomía a lxs empleadx y fomentar el espíritu emprendedor de estxs en todos los niveles de la empresa, creando una descentralización con superposición de asistentes, desorden en los bordes, falta de coordinación, de competencia interna y condiciones un tanto caóticas, con el fin de crear un espíritu empresarial. Toda la confusión gira en torno a asegurarse que los campeones o potencial innovador se adelante o crezca. El mercado es llevado hacia adentro y la organización se ve impulsada por los mercados internos y por la competencia interna. Se alienta a los grupos para que presenten diseños para duelos de desempeño frente a propuestas de la competencia.

4. Incremento de la productividad mediante la participación de sus empleadx. Si se quiere productividad, se debe tratar a las personas trabajadoras como el activo más importante de la empresa, proporcionando capacitación y oportunidad, seguridad laboral, creando programas de incentivos, estableciendo expectativas razonables y claras con las personas. En algunas empresas excelentes incluso lxs empleadx son llamadx, socixs, anfitriónxs, miembros de la cuadrilla, un alboroto decidido para que las personas respondan. Se emplea un lenguaje especial con frases como sensación de familia, puertas abiertas. Se realizan jubileos, alborotos y celebraciones dirigidas a festejar el éxito y que

se sientan como ganadorxs. Actividades extravagantes para generar entusiasmo. También se proporciona información importante. No obstante, la participación de las personas también tiene su lado duro como es establecer expectativas altas, revisión por pares, para que las personas puedan compararse a sí mismas con los demás y desempeñarse frente a estándares.

5. Una práctica basada en valores. Toda organización debe tener un conjunto sólido de creencias en las que basar todas sus políticas y acciones, y una fiel adhesión a las mismas. La articulación de valores y el contenido de estos (la forma como tienen que ser expresados) marcan la diferencia. Estos han de ser difundidos a través de procedimientos formales por escrito y por medios más útiles como historias, mitos, leyendas y metáforas. Liderar es promover, proteger e identificar las contradicciones importantes que se producen con los valores. Lo importante es que las personas empleadas conozcan bien aquello por lo que su compañía aboga, pretende y desea alcanzar.

6. Dichas compañías se mantienen enfrascadas en el tipo de trabajo o negocio que conocen y comprenden bien, hacen lo que mejor saben.

7. Con una estructura organizativa considerablemente simple, con un número mínimo de personas ocupadas en tareas de apoyo al cuerpo directivo.

8. Combinan armónica y de modo simultáneo el control centralizado para la protección de los valores esenciales de la compañía, con la ausencia de controles, libertad de acción y flexibilidad en otras áreas, para estimular la innovación y correr riesgos.

Tom Peters y Robert Waterman (1984) describen el planteamiento de la empresa flexible, como una empresa más democrática, plana y participativa. Una suerte de promesa que parecía liberar a las personas de la cárcel de las estructuras burocráticas para convertir a la empresa en un mercado interno. Esto requerirá para su correcto funcionamiento el abandono no sólo del autoritarismo, como proponía Ouchi (1982), sino además de la burocracia y toda rigidez organizativa.

En realidad, un discurso gerencial estimulado y alineado con los valores de los nuevos gobiernos conservadores liderados por Margaret Thatcher y Ronald Reagan, adalides del neoliberalismo, cuya filosofía política y económica hace hincapié en la desregularización del sector financiero, la flexibilización en el mercado laboral, la

privatización de empresas públicas y la reducción del poder de los sindicatos (Alonso y Rodríguez, 2018; Barrios, 2018).

Políticas de carácter neoliberal que empezaron a establecerse en los Estados Unidos y en el Reino Unido, respectivamente, y más tarde en la mayoría de los países con el apoyo de organismos internacionales como el Banco Mundial, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) —ahora Organización Mundial del Comercio (OMC)—, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Stiglitz, 2002).

De forma que, frente al modelo japonés, se irá imponiendo cada vez una gestión humana con énfasis en el individuo en lugar de lo colectivo y la gestión de sus competencias, olvidando la cooperación para luchar por la supervivencia, tal como se puede leer en autores de la época. El esquema de la empresa flexible propone discutir/revisar/desregular todo el modelo económico y social heredado del pacto social keynesiano y el sistema de producción fordista (Alonso y Rodríguez, 2006; Miguélez y Prieto, 2009).

Un elemento fundamental de la organización fordista del trabajo era el contrato laboral indefinido y a tiempo completo que se prestaba por cuenta ajena, mediante el pago de un salario y en relación de dependencia. Asimismo, el empleo total se caracterizaba por el hecho de realizarse para un solo empleador, en el local de éste, en régimen de jornada completa y por un período generalmente indefinido». Y este modelo es el que empieza a ser desmantelado con las políticas neoliberales y con las prácticas empresariales sustentadas en un discurso que empieza a descalificarlo como de «trabajo típico» o «empresa rígida» (Rodríguez, 1995). Según la perspectiva neoliberal, las relaciones laborales heredadas del pasado constituyen un obstáculo para salir de la crisis, porque las economías tienen que ser dinámicas y flexibles.

En realidad, la idea de flexibilizar la empresa significa terminar con el trabajo con derechos (Méda, 1998) y con la existencia de instituciones que, como el estado o los sindicatos, resulten ser un factor resistente a los deseos y el poder de la empresa. Se considera que la intervención del estado con mecanismos reguladores de prestaciones por desempleo dificulta y retrasa la reintegración de las personas desempleadas al mercado laboral, y que los sindicatos elevan el poder de lxs trabajadorxs sindicalizadxs que presionan por mantener sus beneficios (Ibarra et al., 2010).

La respuesta de gestión humana americana que responde al modelo japonés está inspirada y deriva de las ideas del capitalismo desbocado que busca de la obtención de beneficios, para lo que necesita precarizar y desestructurar al tejido social de las relaciones laborales en dos planos. Por un lado, en los cambios relativos a la nueva configuración del mercado de trabajo, mediante las desregulaciones del derecho del trabajo y las condiciones del empleo y, por otro lado, en la transformación de la subjetividad política. Terminar con la identificación de lxs trabajadorxs asalariadxs con la idea de clase obrera, sobre todo con el contenido político que ello implica de divergencia y confrontación. Como explica Andrés Bilbao (1993), la desestructuración de las clases sociales como categoría política es paralela a la reestructuración económica que responde a la lógica de acumulación de capital. Lo que conlleva la desarticulación del antagonismo de clase que negaba la naturalidad del orden existente.

2.4.3. De los noventa a nuestros días

La década de los noventa y la primera década del nuevo milenio se caracteriza por una profundización en las tendencias neoliberales de la década anterior: descentralización, globalización, influencia de las nuevas tecnologías, redes, fluidez, posburocracia (Alonso y Rodríguez, 2018). El mundo se sigue viendo como un gran mercado donde el poder es de los clientes, los competidores son hipereficaces, y los márgenes se han reducido de manera imparable. Los determinantes que se argumentan para el cambio hacia el nuevo modelo de empresa y que reclama la colaboración de todxs lxs trabajadorxs son el mercado con fronteras desdibujadas y los cambios tecnológicos que están conformando un mundo nuevo y duro, donde muchas compañías tienen que elegir la innovación para no cerrar o prepararse para llevar una existencia vacía que compite solo mediante costes bajísimos de la mano de obra para ganar dinero y no quebrar (Hamel y Breen, 2008).

El recurso de la descentralización y la subcontratación en cadena se convierte en una especie de *doxa*² del buen hacer de las empresas desde el punto de vista económico y organizativo en el nuevo paradigma productivo. Y las personas empiezan a tener un menor o mayor grado de estabilidad, de derechos, beneficios, así como de más altos o

² "Doxa" se refiere a la creencia común o mera opinión. Un conocimiento "aparente" de la realidad, frente a la episteme que significa conocimiento justificado como verdad.

bajos niveles salariales en función de si trabajan para la gran empresa, o en la periferia de la empresa subcontratada y satélite de la grande (Durand, 2011).

Trabajar para la empresa subcontratada implica un conjunto de prácticas empresariales de gestión que derivan de la división de la totalidad de cada proceso productivo en un conjunto de empresas que son ya sólo parte de una cadena de montaje invisible, desplegada en el territorio. Y estas funcionan a modo de simples fragmentos de una cadena productiva, para absorber las variaciones de volumen de demanda de trabajo de la gran empresa, mientras estas se benefician de la socialización y formación que realiza la pequeña y mediana empresa. A su vez, la pyme sólo podrá competir trasladando a lxs trabajadorxs la inseguridad que se halla en el origen de su dependencia respecto a otras empresas, lo que se traduce en una precarización generalizada del empleo y en el deterioro de las condiciones de trabajo.

El caso más extremo de esta cadena se encuentra al final de la cadena de subcontratación, lxs trabajadorxs autónomxs, quienes con frecuencia mantienen con las empresas una relación laboral individualizada de permanente incertidumbre respecto al mantenimiento de su actividad laboral. Las consecuencias de la empresa flexible se hacen cada vez más evidentes a medida que avanza la división internacional del trabajo, con el aumento de los despidos en los países industrializados y las tasas de desocupación y subocupación de los países en desarrollo, también muy altas. Al final en todos los países, aunque con distinta gravedad, lo que se produce es un aumento de la inseguridad laboral, vulnerabilidad, menor protección, y riesgo de exclusión, lo que se traduce en condiciones de vida y bienestar cada vez peores para las personas.

El vigor y la potencialidad del uso que se hace de la flexibilidad del mercado laboral derivan en un aumento del poder empresarial que redundan en un empeoramiento de las condiciones y derechos de lxs trabajadorxs, legitimando la aparición de estilos gerenciales autoritario y carente de toda lógica en base a un mercado laboral donde el trabajo es pura mercancía. Y la precariedad, cada vez más extendida, se convierte en el contexto y en un eficaz dispositivo disciplinario de gestión humana en manos de las empresas, traducido en largas jornadas de trabajo, una gran intensificación del ritmo de trabajo, denominada formas de trabajar ágiles, y en unos elevados índices de siniestralidad.

A pesar de todas estas consecuencias negativas que se están produciendo en las condiciones laborales y vida de las personas, en el discurso de gestión humana de

conocidos teóricos como Hamel y Breen (2008), se defiende que esto tiene que ser así, y dirán que las empresas se encuentran en un entorno donde ya no hay reglas, ni leyes, y donde ya no se regala nada. Todo está en constante movimiento y en crisis perpetua. El capitalismo, dicen, ha triunfado y ahora todo el mundo es capitalista, con sus pensiones y acciones de empresas. Ya no hay propietarios en sentido tradicional, el gran capitalismo es anónimo. Detrás de una institución hay otra, y detrás de esa otra. Y por tanto los roles tradicionales, los trabajos, las habilidades, las formas de hacer las cosas, las ideas, las estrategias, los miedos y las expectativas ya no sirven. Solo hay una salida, innovar. El nuevo campo de batalla ya no está en el servicio ni en el producto, sino en la información y los intangibles. Y, por tanto, no se pueden hacer las cosas como antes. Lo que tienen que hacer lxs empleadxs es cambiar. Ser más ágiles, y abrirse a los cambios del capitalismo, asumir riesgos y dirigir su carrera de un trabajo a otro. Las personas, defienden, son ahora más libres que nunca. No importan sus circunstancias, ni las oportunidades. El éxito de las personas y de las empresas en un mercado sin regulación ni reglas es producto de la selección darwiniana, lo que importa es la ventaja competitiva en el tiempo.

Se vuelve a revivir el darwinismo social, sustrato fundamental para el cambio que tienen que hacer las personas y las organizaciones. El éxito es producto de la selección. Las empresas, como las personas, lo que hacen es cumplir una función adaptativa y solo podrán sobrevivir aquellas más aptas, las que son capaces de dotarse de las mejores características funcionales en relación con los cambios del medio ambiente (Barrios, 2018). Un darwinismo exacerbado por el afloramiento que se produce del individualismo y la competitividad, y como resultado de la falta de puentes entre los individuos y el grupo. Ni siquiera el estado protege ya a la persona. El desarrollo de la legislación laboral que se hace, al menos en España, lleva a establecer una normativa cada vez más subordinada a la economía y a un funcionamiento antisocial, generador de incluidos y excluidos a través de dinámicas cada vez más persistentes de paro y/o empleo precario, lo que lleva a muchas personas a estar en severas situaciones de riesgo, pobreza y exclusión social (Miguélez y Prieto, 2001).

Sin embargo, en el discurso de la gestión humana no se menciona la precariedad, ni la falta de seguridad, ni siquiera el endurecimiento de las condiciones laborales. Lo que aparece es el reproche de toda aspiración a la seguridad como una mentalidad del pasado que impide la creatividad y el ejercicio de la libertad. Se conforma un discurso que

convence a las personas para que se acostumbren a trabajar por proyectos sin preocuparse por el empleo, que confíen en el futuro, aunque no lo tengan. En la empresa flexible y líquida, la forma correcta de pensar es centrarse en incrementar el talento, la forma esencial para poder elegir y mantener el empleo. Hay que pensar que es responsabilidad del sujeto y de su propio funcionamiento el fracaso (Sennett, 1999).

El discurso de la gestión humana crea teorías movilizadoras sobre el aprendizaje y representaciones positivas sobre el fracaso para hacer a las personas más llevaderos el miedo y la vergüenza (De Gaulejac, 2015). Dado que los despidos, las incertidumbres y la escasez de tiempo causan angustias y temores en las personas, expertxs en el área de calidad, productividad, de la psicología clínica y del ámbito de Recursos Humanos, advierten de la importancia de gestionar el miedo en las organizaciones, de eliminarlo para que todas las personas puedan trabajar eficazmente y en armonía mientras persiguen los objetivos de la empresa (Jericó, 2006; Dorado y Solarte, 2016).

Mientras tanto se siguen dando recetas y consejos para romper definitivamente con el paradigma de la burocracia que se perfila como un modelo de empresa inventado hace cien años que, al fabricar empleadxs y jefaturas, y al aumentar el tamaño de la empresa, hace que lxs empleadxs pierdan el contacto con el cliente final; y al dividirse en departamentos y funciones, presenta a lxs empleadxs también como perdiendo el contacto con la producción final. Un modelo donde las tareas se especializan más y más y las personas pierden el nexo emocional con el producto. El resultado es una reducción del sentido de responsabilidad hacia la calidad y la eficacia del producto, donde lxs trabajadorxs dejan de ser artesanxs orgullosxs para ser engranajes de una máquina industrial sobre la que no tienen ningún control. Y donde el tamaño y la escala de la empresa separa a lxs empleadxs de sus compañerxs y del proceso productivo. La burocracia crea grandes diferencias entre trabajadorxs y propietarios. En la creciente complejidad operacional fracciona la información que está al alcance de lxs empleadxs. Por lo tanto, la tesis que se presenta para la empresa del siglo XXI es que, cuanto más se cave y acabe con la ortodoxia de este management en sus creencias, mayores posibilidades de innovación alcanzarán las empresas (Hamel y Breen, 2008).

El futuro está ahora en construir una empresa flexible, ágil y democrática como lo es internet. La agilidad es la norma y la velocidad es todo, destrozando el camino por detrás. Una empresa plana y conectada, de equipos reducidos con conversaciones continuas que cuestionen la autoridad, y cuyo imperativo sea la innovación. Se necesitan

negocios inusuales, innovadores, impredecibles, sorprendentes. Ya no se puede afirmar nada certero sobre el futuro, salvo que la empresa tendrá que cambiar y de forma radical, porque el entorno ha cambiado. Porque lo que más ha cambiado es el propio cambio que ahora es exageradamente rápido. Es necesario renovar con cierta periodicidad los productos y los servicios, pero también las estrategias, los modelos empresariales, las competencias y los valores fundamentales. Ahora todo es provisional, y ahí está el reto. Crear organizaciones capaces de renovarse continuamente sin crisis previas que lo justifiquen. No hay salida, la tecnología, las instituciones y el sistema de valores empujan y obligan al cambio y, la gestión humana, tiene que romper definitivamente con el lastre de los modelos mentales anteriores.

Las herejías de ayer siguen siendo normas del mañana que atascan la innovación y a la capacidad de incorporar nuevas nociones o conceptualizaciones que sirvan para reinventar la gestión humana del siglo XXI, y hay que acabar con ellas. Así lo recomiendan autorxs muy reconocidxs como Champy y Cohen (1995), Collins, (2015), Csikszentmihalyi (2011) o Hamel y Breen (2008). En concreto según estos autores las vanguardias y lucha de significados que hay superar se pueden resumir en nueve: pervivencia vs desregulación, estandarización vs diversidad, especialización de tareas funciones vs compromiso, libertad vs responsabilidad, jerarquía vs mercados, burocracia vs comunidad, jefes vs líderes, gratificaciones externas vs emocionales, alineación de objetivos vs fe.

Pervivencia vs desregulación: La empresa burocrática tiene en el centro la idea de que la pervivencia es buena y que cuanto mayor sea ésta mejor, más profundos serán los cimientos y mejor ira el negocio. Sin embargo, el fin último de un negocio puede ser explotar espectacularmente la creación de valor durante un corto espacio de tiempo, en lugar de vivir eternamente. Se puede construir una empresa para ganar dinero y luego ser destruida. Además, los mercados pesan más que nunca, y lo que hoy tiene sentido mañana no, y, por lo tanto, las actividades se ven expuestas a una competencia global. Con estas ideas, la empresa se vuelve “líquida” en el transcurso de una “modernización” que se propulsa e intensifica a sí misma, como resultado de la cual, a la manera del líquido, de ahí la elección del término que hace Bauman (2011), ninguna de las etapas consecutivas de la vida empresarial puede mantener su forma durante un tiempo. Todo fluye, dirá Csikszentmihalyi (2011), y hay que dejarse llevar por la perpetúa destrucción creativa y

la creación constante. La imagen del cambio que ya empezó en los años ochenta ahora es permanente.

Ya no sirve planificar. Lo que tienen que hacer las empresas es descubrir diferencias distintivas, aquello en lo que sobresalir. De hecho, muchas empresas ya no fabrican lo que venden, no tienen fábricas, son flexibles, virtuales, huecas, tela de araña, externalizadas, en red o trébol. Lo importante es que la empresa adelgace para sobrevivir en una economía del exceso. Es la empresa raquítica, hueca o vacía que contrasta con la gran empresa tradicional. Que delega sus actividades, verticalmente hacia el origen, en sus proveedores y también en los clientes, como IKEA o la típica banca por internet, que se desintegra hacia el cliente, quien hace las tareas que antes hacían por él en ventanilla.

La empresa se enfoca solo en unos pocos procesos y elimina actores innecesarios, de forma que consigue limitar los efectos negativos de los costos de transacción en un mercado tradicional. Trabaja con una pequeña estructura especializada en algunas tecnologías y productos y se libra de costos fijos del trabajo e indirectos, al tiempo que se hace más reactiva a las demandas de modificaciones de todo tipo y a las fluctuaciones de los volúmenes. Todo ello coordinado por la tecnología de la información, que permite operar en tiempo real.

Esta flexibilidad del aparato productivo, como se ha visto más arriba, se apoya en una estructura y una gestión de la fuerza de trabajo muy distinta de la gran empresa. Recurre sistemáticamente a personal eventual que puede llegar a representar hasta el 80% del personal. El coste de la mano de obra en estos casos es muy reducido debido a la ausencia, o casi ausencia, de las ventajas sociales que acostumbran a otorgar a las grandes empresas con primas de diversos tipos, de antigüedad, obras sociales, etc.

Estandarización vs diversidad: La estandarización nacida en la burocracia para cultivar una economía de escala, una fabricación eficaz, fiabilidad y de calidad, ahora resulta insana. La diversidad de cualquier sistema determina su capacidad de adaptación, hasta el punto de que la inversión en diversidad deja de ser un lujo para las empresas y se convierte en una estrategia de supervivencia. La variedad es la manera que tiene la vida de asegurarse contra lo inesperado. Una especie se extingue cuando no logra adaptarse con la rapidez suficiente a los cambios en su hábitat y el riesgo aumenta cuando la población es pequeña. Además, la diversidad genera creatividad. Cuando los iguales se encuentran no salta la chispa creativa. En cambio, cuando dos opuestos chocan, lo habitual es que surja un toque de inspiración endogámica.

Especialización de tareas funciones vs compromiso: El puesto de trabajo también ha muerto. Ya no hay descripción del puesto de trabajo, la nueva realidad exige flexibilidad. También se han terminado los días en que lxs empleadxs trabajaban toda la vida en la misma empresa, sin sobresaltos, resguardadxs en los recovecos de la empresa. No existe afiliación, ahora se tienen relaciones más promiscuas con las instituciones, basadas en la libertad de elegir. La gente tiene que hacerse cargo de su libertad y tiene que responsabilizarse de su vida.

Tampoco se quieren tareas asignadas, pero sí que las personas se sientan presionadas para comprometerse a más, por una presión que no proceda de una jefatura inquisitiva, sino de lxs propixs compañerxs. Como las empresas autoritarias no pueden imponer compromisos, en la práctica esto significa que lxs empleadxs tienen que ser convertidxs en asociadxs y se les invita a negociar las asignaciones de tareas y responsabilidades con sus compañeros. Y así, dado que lxs socixs se evalúan y se recompensan por su contribución al éxito del equipo, tienen el incentivo del compromiso.

La tarea tiene que ser estimulante, pero exigente. La presión para contribuir puede resultar emocionante y agotadora al mismo tiempo. La persona puede ser sometida a un estudio exhaustivo que la clasifica con respecto a las demás y esta clasificación determina las gratificaciones. Ya no es la antigüedad lo que determina los dividendos en el sistema de compensación, como en la burocracia. La fórmula infalible es que, cuanto más se contribuye, mejor considerada está la persona y mayores gratificaciones recibe.

Libertad y responsabilidad: El espíritu de descentralización radical está presente en todos los componentes del modelo de gestión humana, así como el énfasis en la libertad, la carencia de estabilidad y la experiencia de sobrevivir y prosperar bajo condiciones de incertidumbre. Pero se trata de una libertad cargada de responsabilidad para que la autonomía no degenere en caos. Los equipos son responsables de todas las decisiones prácticas incluyendo precios, pedidos, contratación de personal y promoción interna. En esencia, cada equipo funciona como un centro de beneficio y se mide en función de su productividad. Lxs empleadxs ahora llamadxs socixs tienen mucha libertad para decidir, pero también mucha responsabilidad, pues, cada poco tiempo, se calcula el beneficio por hora de trabajo de cada equipo y los equipos que superan un determinado umbral de beneficios consiguen un dinero extra en su siguiente nómina. Es más, cada equipo tiene acceso a los datos de rendimiento de los otros equipos porque el hecho de que los equipos no quieran quedarse atrás aumenta la motivación para hacerlo bien.

La presión de homólogos sustituye a la burocracia y favorece la lealtad, que, dicho de otra forma, significa que la competencia se introduce dentro de la empresa. La supervisión y el control, en las burocracias se basaban en múltiples capas de direcciones y en una red de políticas y normas. Ahora, dependen de normas y valores, así como de los empujoncitos de lxs compañerxs. En la empresa flexible se sigue controlando, pero el control es más indirecto. Los sistemas de información servirán para aumentar el control midiendo más cosas, y nuevas, en distintos niveles y, eso, compensará las reducciones del control jerárquico. No se les dice a las personas cómo hacerlo, se les proporciona un punto de referencia retador.

Burocracia vs comunidad: Hay que ampliar la libertad y responsabilidad de lxs empleadxs y crear una empresa con espíritu de comunidad. Cuando se trata de movilizar la capacidad humana, las comunidades superan a las burocracias. Esto es así por varias razones. En una burocracia, la base del intercambio es contractual. A las personas las pagan por hacer lo que se les asigna, en una comunidad, el intercambio es voluntario. La persona ofrece su trabajo a cambio de la oportunidad de lograr resultados y ejercitar sus talentos. En una burocracia, la persona es un factor de producción, en una comunidad es un/a compañerx de una misma causa. En una burocracia, la «lealtad» es un producto de la dependencia económica. En una comunidad, la dedicación y el compromiso se basan en la adhesión personal a los objetivos del grupo. Ahora bien, se trata de crear comunidades muy competitivas para que estas no degeneren en complacencia.

Jerarquía vs mercados: La dirección resulta ahora una barrera para la innovación, pues se cree que la creatividad escasea. Se invalida el modelo tradicional de empresa con sus modelos mentales. La dirección ya no controla, ni planifica, ahora lo que se valora son las capacidades humanas, que es lo menos controlable. Los ejemplos que se resaltan en la literatura son los de empresas que han reducido el número de mandos intermedios y que empiezan a referirse a sus empleadxs como colegas, socixs o miembros de equipos. Por tanto, lo que se hace necesario es crear un imperativo moral que inspire todas las personas que trabajan y estas han de surgir de un sentido genuino de la misión.

Frente a las jerarquías, una forma de aumentar la eficacia operacional de la compañía consiste en crear un proceso de asignación de recursos basado en principios de mercado. Un mercado de ideas en el que los creadores de productos compiten por un tiempo discrecional con otros individuos de más talento de la empresa. Se supone que las personas ahora asociadas con la empresa están deseando trabajar en algo nuevo y

competir por la oportunidad de formar parte de un proyecto prometedor. Tener que reclutar a gente para una nueva iniciativa es todo un proceso de cesión de la propiedad de la idea a gente que quiere participar.

El proyecto no llegará a ninguna parte si la persona no permite que las demás la acompañen. En este sentido, la empresa es una «economía del regalo». Lxs aspirantes a empresarix reciben el regalo de una nueva oportunidad y, a su vez, regalan su talento, su experiencia y su compromiso. El resultado es que las ideas en la empresa compiten en igualdad de condiciones. Dado que no hay jefxs, no hay proyectos favoritos que lo tengan más fácil y nadie puede abortar un proyecto incipiente (Hamel y Breen, 2008).

Estxs teóricxs, defensorxs de la empresa flexible están convencidxs de que los mercados son apolíticos y mejor que las jerarquías. A las jerarquías se les da muy bien aplicar recursos –disponer planes, secuenciar las actividades y respetar las fechas límite, pero son torpes asignando recursos (más específicamente reasignando recursos de viejas estrategias a otras nuevas). Los mercados tampoco sufren las rigideces de la dirección, pues estos carecen de sentimientos. Ningún agente de bolsa o administrador de fondos puede obstaculizar a nadie a seguir invirtiendo en activos que no rinden. Los ejecutivos senior, por el contrario, suelen tener un interés personal en perpetuar el *statu quo*. Ahí está el problema. Para una compañía es muy difícil colocarse a la vanguardia si las decisiones económicas importantes están en manos de la vieja guardia.

El mercado, con la selección darwiniana, no necesita vicepresidentes. En la mayoría de las empresas hay todo tipo de partidismos que determinan qué ideas entran en los presupuestos y cuáles se rechazan. Las nuevas ideas deben tener la oportunidad de competir abiertamente para recibir apoyo en lugar de verse sujetas al veto de un único ejecutivo, o dirección. La empresa es un gran competidor que compite sin descanso contra sí mismo. Los equipos compiten sin descanso contra sí mismos, sus propios logros, equipos similares, y el éxito se traduce en reconocimientos y bonificaciones y promociones. Los beneficios son un medio para avivar los instintos competitivos de lxs trabajadorxs. De esta forma el esquema permite transitar muy rápidamente desde la competencia externa, y la idea de totalidad organizacional monolítica, a un esquema de fragmentación y rivalidad extrema en el interior de cada una de las organizaciones competidoras. La arena darwiniana se traslada desde el ámbito externo al interno de la empresa (Barrios, 2018).

Alineación de objetivos vs fe: Dado que ya no existen relaciones de afiliación a la empresa, en tiempos de turbulencias exige resistencia personal, y la resistencia requiere un sentido de destino. Las personas necesitan encontrar un objetivo que las impulse a seguir adelante. Por tanto, la misión importa, a qué propósito elevado sirve la compañía. Hay que crear un sentido de fe, un destino compartido, de manera que trabajar en la empresa se convierta en una expresión de las propias elecciones y valores vitales. Y la fe faculta la transformación cuando el trato es atractivo e inspirado. En el análisis final queda que no hay organizaciones adaptables, sino únicamente personas adaptables. Gente que cambia porque las cosas le importan. Dicho de otra forma: Sin una narrativa que aporte drama y significado, las personas son apáticas y no tienen rumbo. Por eso el significado es una norma de diseño decisiva para crear organizaciones adaptables (Hamel y Breen, 2008).

Jefes vs líderes. La dirección, se dice, ha muerto, la gestión tiene que ser humana y movilizar a las personas desde la mente y el corazón. Nada de jefxs pero sí de liderazgo. Lxs empleadxs asociadxs ostentan el apelativo de líderes cuando sus compañerxs así lo consideran. El liderazgo va acumulando influencia a medida que demuestra capacidad de conseguir que se haga el trabajo y destaca como artífice del grupo. Los que contribuyen de manera especial atraen a seguidorxs. En el liderazgo natural, el poder no se da por sentado. Los equipos tienen el poder de despedir a sus jefes. Los líderes han de ganarse la confianza de sus colegas y conservar su autoridad. Así se garantiza que la responsabilidad primordial de la dirección esté a la cabeza y que esta no pueda abusar de su poder. En una empresa de alta confianza y bajo temor, lxs empleadxs necesitan protección y no supervisión, apoyo, no una jefatura ejerciendo como tal continuamente.

El ejercicio del liderazgo tiene que enfrentarse a las críticas, a la disensión abierta e intensa que mejora la calidad en la toma de decisiones y garantiza la revisión rápida de las malas políticas. La adaptabilidad requiere alternativas, y las alternativas requieren disidentes. El liderazgo tiene que estar distribuido. Debe ser realmente responsable de las primeras líneas, pero lxs empleadxs deben sentirse libres para ejercitar el derecho a discrepar. La toma de decisiones debe ser lo más descentralizada posible y democrática posible. Es preciso favorecer y respetar el activismo de lxs empleadxs.

Respetar el activismo significa permitir que los cambios empiecen en la base y así evitar las rebeliones políticas de los regímenes totalitarios. En una democracia, el poder fluye de abajo hacia arriba y la responsabilidad hacia abajo. En el mundo de la empresa

es al revés. Lxs empleadxs son responsables hacia arriba, mientras que la autoridad fluye hacia abajo desde la cúpula. Hay que trasladar a lxs empleadxs, y no al personal de dirección, la responsabilidad de diseñar los procesos de dirección relacionados con su trabajo, creando mecanismos de consulta formales que impliquen un corte diagonal de la organización en cada decisión clave, organizando foros de discusión sin censura, basados en la red, y, si son realmente valientes, recortando las diferencias salariales entre los jefes y lxs subordinadxs. El liderazgo, como el cuentacuentos, tiene que mantener la atención y asegurar que se fije el mensaje. Se adaptan, permiten distintas interpretaciones, son universales y comunican algo más que hechos. Transmiten sabiduría por medio de metáforas y analogías.

Gratificaciones externas vs emocionales: Un principio que se plantea es que, si la persona empleada no tiene interés en un producto o un proyecto, el objetivo nunca saldrá adelante. En este sentido las innovaciones en gestión humana que humanizan el trabajo son muy tentadoras. Internet se desplegó muy rápido porque multiplicaba la capacidad humana y facilitaba actividades que a los seres humanos les encantan: conectar, charlar, alardear, chismear, opinar, compartir, coquetear, crear, reír y aprender. De forma similar, las innovaciones en gestión que humanizan el trabajo son las que tienen más posibilidades de triunfar y ayudaran a las compañías a conseguir a los mejores talentos (Hamel y Breen, 2008).

2.5. Resumen y conclusiones

El discurso de la gestión humana nace como un discurso necesario para extirpar la ineficacia y prevenir la indolencia de lxs trabajadorxs, para lo que Taylor propone llevar al extremo la autoridad y los deberes de la dirección, quienes tendrán que asumir la iniciativa de estos para el trabajo duro, su buena voluntad e inventiva. Más tarde, Fayol se las ingenió para promover la idea de que el éxito de la empresa estaba, ante todo, en función de procurarse una jefatura adecuada. Fayol tiene éxito en elevar y valorizar considerablemente el rol y la categoría de director general, para que los dueños de la empresa tengan la certeza de que el trabajo se ejecuta eficazmente, conforme a los principios de la empresa y contra la flojera de lxs trabajadorxs, a quienes hay que controlar. Weber, el tercer pilar del enfoque tradicional, trata de resolver el problema de cómo controlar a lxs trabajadorxs para que eleven al máximo la efectividad y la eficiencia

y se reduzca al mínimo la insatisfacción que produce en ellxs la misma necesidad de controlarlx. Cosa que trata de hacer a través del concepto de racionalidad, mediante el cual explica el comportamiento de las organizaciones modernas, la clasificación de los tipos de dominación y el concepto de burocracia y las características del modelo burocrático.

Como consecuencia del enfoque tradicional, quedará instituido el mito central de que la dirección es la que sabe y puede administrar la empresa. Su poder y la necesidad de tener que controlar al trabajador/a, al que hay que desconfiar e inspeccionar continuamente para que no escatime la productividad, eficacia y eficiencia a la empresa. No se deja nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador/a. La productividad, la eficacia y la eficiencia resultan de conseguir el máximo posible de lxs trabajadorxs, sin que por ello se tenga que mejorar su suerte, su trabajo o pagarles mejor, ni siquiera capacitarlx o promoverlx. La persona es vista por parte del discurso de la gestión humana como un recurso que hay que controlar para que trabaje al servicio de la empresa y dando la máxima producción.

No obstante, el resultado alcanzado no es el esperado. Del control, la jerarquía y, sobre todo, de las condiciones laborales proporcionadas por el taylorismo imperante, se producirá el conflicto. Y a la empresa le preocupará, cómo conciliar la función económica y la social. Se abre por primera vez un espacio crítico dentro de las organizaciones sobre las personas. La escuela de las relaciones humanas descubre por primera vez que la empresa no es solamente un aparato económico-técnico sino un organismo social.

Mayo revela que las personas se estructuran y se organiza en grupos informales con valores e intereses propios, más allá de la organización científica del trabajo. Esto significa que diseñar y establecer un sistema de relaciones de autoridad y obediencia formal no significa que se cumpla de forma mecánica en la realidad. Las personas no son autómatas, y resulta que pueden funcionar de menara informal, paralela y al margen de la empresa, con sus propias reglas, normas de comportamiento, sanciones, expectativas, etcétera. Esta satisfacción social emergida de la asociación humana en la actividad laboral puede ser más determinante en el comportamiento de lxs trabajadorxs que la organización jerárquica, técnica y profesional pensada por lxs ingenierxs para controlar a las personas.

Es decir, mientras las teorías del enfoque tradicional admitían automáticamente que lo que era bueno para la empresa era bueno para las personas empleadas en ellas, la Escuela de las Relaciones Humanas descubre que solo cuando las personas se sienten

satisfechas y el clima es gratificante, estas cooperan y se identifican con los fines de la organización. A partir de ese momento, el discurso de la gestión humana se propone buscar esencialmente la cooperación, la canalización de las tensiones entre empresa y personas, y favorecer la integración mediante una mejora en las comunicaciones

Se busca reemplazar la coacción por la comprensión para que desaparezcan los conflictos. Atender a los problemas individuales de los sujetos, sus opiniones y sugerencias, y convertir la empresa en una especie de familia, donde exista una comunicación abierta entre la dirección y lxs trabajadorxs, y que los directivos empiecen a comunicar paso a paso los programas a seguir, haciéndoselos comprender claramente a lxs trabajadorxs para que la racionalidad impere y se atenúe la irracionalidad del conflicto.

No obstante, se mantiene una perspectiva de la empresa jerárquica con centralidad en la clase directiva, que ahora tiene asignada la función de hacer razonar y comprender a la irracional clase trabajadora sobre todo aquello que tiene que hacer para ser más productiva. La escuela de relaciones laborales presenta la comunicación y el trato amable como una herramienta fundamental vinculada al control de las personas para que estas se sientan mejor dentro de la empresa y resulten más productivas, y como una forma esencial para evitar el conflicto que destruye la cooperación y obediencia de las personas.

La función principal de la clase directiva será solucionar los problemas derivados de la insatisfacción laboral y los conflictos. Evitar que las personas interfieran negativamente en la armonía empresarial. El conflicto se considera algo lesivo y negativo para la empresa. Se descarta la perspectiva de Follet de tratar el conflicto como una oportunidad para negociar los divergentes intereses entre trabajadorxs y empresa, teniendo en cuenta las diferencias de poder entre las partes.

A partir de estas nuevas premisas sobre el conflicto, el objetivo de las relaciones humanas será, en adelante, integrar a lxs trabajadorxs en los intereses de la empresa para que estxs se pongan al servicio de la empresa, y no al revés. Se buscan fórmulas para que lxs trabajadorxs renuncien a su individualidad, como hacer creer a estxs que hay un todo mayor, la empresa, comparable con la familia, hacia el que hay que aportar y contribuir sacrificando los intereses y motivos individuales, los estándares y los ideales de justicia. En este sentido, triunfan las ideas de Chester Barnard, quien habla de la importancia de cooperar dentro de la empresa, pero sin olvidar que en las organizaciones empresariales lo importante son los servicios y los actos. De manera que la cooperación es ver la forma

de cómo lograr que las personas, diferentes con sus propias normas y afinidades, sean capaces de obedecer en la empresa.

Barnard defiende la administración centrada en las acciones estratégicas y esquemas de cooperación que tienen que realizar la dirección para conseguir que lxs subordinadxs cumplan con sus funciones, acepten las normas y obedezcan. Plantea que la organización tiene que desarrollar una finalidad cooperativa, desde la que conocer o prever los esfuerzos específicos y desde la que exigir las aportaciones de los individuos. La función de la dirección consistirá en inculcar la creencia en las personas de que existe esa finalidad común objetiva de la empresa. Una labor, dice el autor, educativa y moralizante, porque reconoce que, en realidad, la finalidad de la organización no tiene ninguna significación para el individuo. La única alternativa para conseguir que estos obedezcan es cambiar su modo de pensar a través de la persuasión. Una persuasión dirigida a que lxs trabajadorxs entiendan perfectamente lo que la administración quiere que hagan en la línea de las metas y objetivos de esta. Y la dirección tendrá que administrar la cooperación y la coacción. Producir el temor en el sujeto para que esté dispuesto a realizar las aportaciones que necesita la organización. Barnard defiende una idea de una organización con esquemas de organización asimétricos y de subordinación, que, mediante formas de persuasión y disciplina, consiga que las personas muten sus intereses individuales por los colectivos de la empresa. Un esquema de persuasión y coacción que se convertirá en imperante en las etapas sucesivas.

En la siguiente etapa, se tratan temas como la motivación de las personas y los procesos de autodesarrollo, el cambio necesario de supuestos y creencias tradicionales para cambiar el trato coercitivo de la dirección hacia sus subordinadxs por un trato más amable y, más humano. El discurso quiere combatir la apatía, el sabotaje, el absentismo, la reducción del rendimiento con una comunicación que haga sentir a las personas que son importantes, leales y parte de la empresa.

Las ciencias del comportamiento brindan a la dirección una serie de conclusiones sobre la naturaleza y las características de la persona, fundamentales para conseguir que estas se sientan más satisfechas. Una fórmula es conseguir que lxs trabajadorxs puedan satisfacer sus necesidades. La persona es un ser social que debe satisfacer necesidades. Entre éstas sobresalen las necesidades sociales, es decir, las que llevan a las personas a desarrollar relaciones cooperativas y de interdependencia, las que llevan a los sujetos a vivir en grupo o en organizaciones sociales. Se destaca la persona como sujeto con

capacidad de comunicación y con aptitudes para el aprendizaje. Es decir, con capacidad para cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados, como es el autodesarrollo.

La primera persona que va a tener que cambiar es la misma dirección, a quien se la va a exigir que amplíe sus conocimientos, como persona experta para conocer y medir el impacto que ellas mismas producen en la situación que están interviniendo. A partir de ahora, tendrá que tener conocimientos de personalidad, de psicología social sobre los grupos informales y sobre los factores orgánicos formales. Entender cómo las personas pueden incorporar todos estos temas gracia a su personalidad. Si en la persona existe un equilibrio interno entre las partes de su personalidad, el directivo podrá interpretar que está ajustada. Si el sujeto está en equilibrio con el medio ambiente exterior, entonces el diagnóstico será que la persona está adaptada; y existe un equilibrio total, cuando la persona está en armonía a nivel interno y externo. Entonces la persona está integrada.

El debate sobre la necesidad de una clase directiva que se conozca mejor a sí misma, a los grupos y las organizaciones, va creciendo como forma de conseguir que esta sea cada vez más democrática y consiga la cooperación y participación de estas. Incluso se debatirá sobre si estas formas democráticas de dirección tienen que ser más colectivas, como es la fórmula de Ouchi, que propone la organización Z, basada en la confianza, el compromiso, la lealtad y la motivación de lxs empleadxs.

En la última etapa, el discurso explora y experimenta con formas de trabajo cada vez más participativas, mediante la lógica del flujo tenso, las competencias, el trabajo en equipo, el cliente, el sistema de conectar en red, de integrar recursos transversalmente, internos y externos. El ejemplo más conocido fue el de Toyota. Aunque en la práctica, estas formas de trabajo resultarán tan racionalizadoras e instrumentales, como las ideadas por Taylor.

El discurso de la gestión humana posfordista ensalzará el trabajo en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar de lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida. Elogiará al trabajador y trabajadora del conocimiento, creativx, comprometidx y empoderadx, que sabe emprender y trabajar por proyectos como si fuera la o el dueño de la empresa. Un/a trabajador/a que rechaza las burocracias. Se hace hincapié en conceptos como la excelencia, la cultura corporativa y el cambio.

El discurso se llena de una retórica humanista, pero con una perspectiva funcionalista. La intención de ofrecer un trato más humano es sólo una estrategia efectiva para persuadir y motivar a lxs trabajadorxs. Para que las personas terminen identificándose, en su personalidad, con el desarrollo del capitalismo financiero. Las reivindicaciones del discurso de la década del noventa y primera década del siglo XXI siguen proclamando el discurso hegemónico y esencialista de una clase directiva superior necesaria para el funcionamiento de la empresa. Continúa asentada en el constructo obligatorio de la desigualdad, a través del cual se dividen las funciones de control y ejecución, asociadas a las capacidades superiores de la clase directiva y las del despilfarro productivo del trabajador/a. No se rompe con la oposición binaria de trabajo y dirección. La identidad directiva que fue creada para defender los intereses de la empresa se sigue construyendo desde esquemas de diferencias entre la clase directiva que representa a la empresa y lxs trabajadorxs, a quienes se sigue minusvaloradxs frente a la clase directiva. A estxs hay que guiar y explicar las cosas para que las comprendan, hay que desarrollarlx, capacitarlx y culturizarlx dentro de la empresa, para que obedezcan y se pongan al servicio de la empresa, sin que por ello haya que mejorarles las condiciones laborales.

Tal vez lo que sí cambia es que el discurso resalta otros factores formales de la organización, grupales y psicológicos, para alcanzar la eficiencia, como son que la persona demuestre un mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad social con la empresa para que pueda cambiar su subjetividad de forma idéntica a las características orgánicas de la empresa capitalista. Por ejemplo, la persona tiene que ser excelente. Tiene que volverse cada vez más exigente consigo misma tratando de conseguir la perfección. Interiorizar el logro y el control de la productividad como una responsabilidad individual, y que la dirección superior y externa, representada por esa clase directiva, pase cada vez más a ser parte de la personalidad de la persona.

Como conclusión, el discurso se dirige a cambiar a las personas. No se plantea cambiar la empresa para dar un trato más humano, en el sentido de representar a lxs trabajadorxs como sujetos con quienes negociar en paridad participativa. Según Cruz Kronfly (2003):

«La recomendación discursiva de orientación humanística, por radical que parezca, implícitamente reconoce y, al mismo tiempo legitima, la diferencia "esencial" de la personas subordinadas, en el seno de la organización, a quien se

continúa representando "desde arriba" como una especie de "otra" en el tejido, algo así como aquella "otra siempre prescindible" que, siendo también humana, claro, no puede ser tratado sin embargo de una manera que pudiera considerarse suficientemente humana hasta el punto de integrarla, y hacer desaparecer la diferencia "esencial" que lo constituye como objeto en cuanto intercambiable y siempre sustituible» (p. 3).

Reconocer la humanidad de las personas haría necesario desplazar los patrones de dirección jerárquica normalizados e implantar una paridad participativa, donde lxs trabajadorxs no se vieran desfavorecidxs. Lo que conllevaría tener que adoptar medidas retributivas y de reconocimiento para reparar las diferencias de poder, desigualdad e injusticias que producen dentro de la empresa

Capítulo 3. Los estudios críticos de la gestión humana

La contrapartida crítica de la administración nace con los llamados Estudios organizacionales, que para algunos es el término novedoso con el que se nombra a los nuevos modelos administrativos, o simplemente es el conjunto global de enfoques para estudiar las organizaciones en donde se incluyen la teoría administrativa y la teoría de las organizaciones (Martínez y González-Miranda, 2018). Sea como sea, en este caso nos hemos decidido por destacar dos enfoques fundamentales de estos estudios, definidos y reconocidos por los mismos autores que forman parte de estos grupos. En concreto hablaremos de los *Critical Management Studies* y del enfoque desarrollado por los Humanistas Radicales o Ciencia de la Vida.

Veremos que a finales de los años ochenta un conjunto de académicos/as escépticos y críticos del discurso de la gestión, los llamados *Critical Management Studies*, trabajan, en palabras de Rodríguez (2007), desde el mismo «corazón de la bestia», es decir, desde dentro de las escuelas de negocio, pero con otras referencias teóricas. Estos estudios ponen en tela de juicio no solo el discurso dominante de la gestión humana, sino la misma legitimidad del capitalismo. Se niegan a tener que aceptar que la única alternativa sea la de un capitalismo triunfante y una gestión humana que se desarrolla sin escrúpulos y en clara vía contra de la calidad de vida de las personas (Adler et al., 2007). Se interesan por las incoherencias y las alternativas de cambio de la gestión humana.

Y, en 1991, se constituirá otro grupo de trabajo de investigación, liderado por Alain Chanlat en la Universidad de Montreal, antiguo alumno de Maurice Dufour, llamados los humanistas radicales entre los que destacan autores como Bédard René, Aktouf, Cruz-Kronfly o Carvajal, que se centran en una orientación crítica denominada

Perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, desde la que denuncian que todavía falta mucho camino por recorrer para concebir el papel y el valor de lo humano en la empresa, dada la supremacía de lo financiero que se ha impuesto a la hora de buscar la eficiencia y la eficiencia.

3.1. Los estudios críticos de gestión

Los denominados *Critical Management Studies*, o Estudios Críticos de Gestión como se los conoce en lengua española, desarrollan una línea de estudios e investigaciones que comienzan siendo marginales en el Reino Unido, pero desde finales de la década de los ochenta se consolidan en el panorama intelectual europeo. Hay que decir que no son los únicos estudios que se ocupan de cuestiones similares. Son numerosos los estudios que cuestionan la validez de las ideas planteadas por los llamados gurús de la gestión. Existe una larguísima tradición sociológica con una visión crítica sobre el mundo de la empresa, pero existe una serie de características comunes que determinan estar dentro de los *Critical Management Studies* (Martínez y González-Miranda, 2018). Atendiendo a las características descritas por Rodríguez (2007), Martínez y González-Miranda (2018) y Belaustegi (2014) sobre las características fundamentales de los *Critical Management Studies* cabe destacar: El espacio en el que hacen la crítica, su postura antiformativa, los temas de investigación, las redes académicas que crean, la visión crítica y la reflexividad.

3.1.1. El espacio en el que se hace la crítica

Lxs académicxs adscritxs a esta corriente desempeñan su actividad docente e investigadora en las llamadas *business schools* o escuelas de negocios, lugares donde de forma habitual, la crítica, permanece ausente. En estas escuelas de negocios se diseñan programas de estudios atractivos para personas que aspiran a ocupar puestos directivos de importantes multinacionales, por tanto, es una enseñanza práctica y pro-empresa dirigida a dominar herramientas y técnicas que sirvan para controlar el comportamiento de las personas para mejorar los beneficios de la empresa. Y lo interesante es que estxs académicxs aparecen, precisamente, en algunas de estas escuelas.

Las razones de que suceda esto son dos. La primera por el hecho de que, en Europa, sobre todo en Gran Bretaña, Australia y los países escandinavos, y durante el

decenio de 1980, se produce una expansión importante de las escuelas de negocio. Y esta coincide con una disminución de la financiación estatal para las ciencias sociales, lo que lleva a que muchxs académicxs y posgrados en sociología, historia, filosofía, psicología y otras ciencias sociales, terminen trabajando como docentes en la administración de empresas, o como formadores y entrenadores de ejecutivos de negocios. Estxs académicxs, ya en las escuelas de negocios, con diferentes perspectivas políticas y con otras herramientas de análisis, empiezan a encontrar incoherencias entre las teorías de la administración, entre lo que se dice en las prácticas y lo que se hace. Sus vivencias como profesionales les conducen a tratar de conectar de una forma coherente la teoría con la práctica, abordando para ello una perspectiva crítica de la gestión. Desarrollan estudios que se involucran en una crítica desde dentro de la disciplina. No son anti-administración, sino que están a favor de una versión completamente renovada de la gestión y reconocen las enormes potencialidades que ésta tiene (Ramírez, 2003; Thomas, 2009).

Estxs autorxs de la gestión crítica, que surgen y prosperan en el seno de las escuelas de negocios, sobre todo en la formación de postgrado y escuelas o facultades de estudios empresariales, van a tener la particularidad de que son partícipes del campo que pretenden reconstruir, lo que hace que conozcan de primera mano los límites y contraindicaciones de los referentes teóricos y metodológicos hegemónicos de la gestión en las empresas. Lo que otorga a su crítica una legitimidad de la que carecen a menudo los cuestionamientos hechos por outsiders (Mayorga, 2009).

3.1.2. Tienen una postura anti-performativa

Su postura es anti-performativa, o no performativa, como destaca Fournier y Grey (2000), un término, según Thomas (2009), tomado del trabajo de Lyotard, y que se refiere a no a desarrollar un conocimiento que contribuya a la producción del máximo resultado (output) dado el mínimo insumo (input). Ésta es la visión general de la administración y la tarea que se le da a la gerencia, que tiene que organizar los factores de producción, incluida la fuerza de trabajo humana, de manera que garantice su aplicación eficiente y rentable.

Denuncian que la principal *raison d'être* de la administración de empresas sea buscar únicamente la maximización del desempeño y los resultados derivados de la interacción, minimizando, disimulando o eliminando las anomalías frente al funcionamiento habitual de las cosas, y particularmente, que haya que privilegiar (o

considerar únicamente) la eficiencia y la producción frente al conocimiento y comprensión de la verdad (Sanabria et al., 2015).

Condenan que toda acción en la empresa sea evaluada bajo las normas de racionalidad instrumental de medios y fines, lo que lleva a que cuestiones éticas y políticas relacionadas con el valor de tales fines sean excluidas, suprimidas o se supongan. Desde una postura instrumental, otras preocupaciones, como la distribución de oportunidades de vida dentro y por parte de las corporaciones o la ausencia de una democracia significativa en el lugar de trabajo, se ignoran de manera sistemática o, en el mejor de los casos, se acomodan mínimamente haciendo ajustes marginales o simbólicos (Adler et al., 2007).

Se supone que la empresa se tiene que dirigir sólo hacia las preocupaciones por la rentabilidad. Este supuesto instrumentalista penetra en la comprensión general del propósito y el valor de la investigación que se realiza. Implícitamente, con este tipo de pensamiento, está la idea de que la investigación en la empresa debe evaluarse por su contribución a la efectividad de la empresa. Como consecuencia, la investigación que se hace en administración de empresas se aleja de las preocupaciones relacionadas con el bienestar de las personas.

Este supuesto se presenta de manera similar en las demandas que se hacen por parte de las editoriales de muchas revistas académicas principales, que solicitan que los artículos sean prácticos y concluyan con una discusión sobre las consecuencias de lo planteado para los gerentes y los resultados de la empresa. Igual ocurre con los seminarios y cursos de formación, estos tienen que explicar qué gana la empresa si invierte en ese tipo de formaciones. El/la profesor/a o investigador/a críticox se enfrenta permanentemente al desafío de cómo ayudar a la gerencia y a la dirección con estrategias prácticas para conseguir la máxima productividad de las personas. Lo que lleva a que se tengan que desarrollar investigaciones y seminarios con un punto de vista muy estrecho, el que se corresponde con las preocupaciones de la empresa de obtener más beneficios (Adler, et, al., 2007).

En los estudios de administración, también critican que impere esta visión instrumental y que se prepare a los/as alumnos/as para que ocupen un lugar y una posición privilegiada, dirigida a controlar los esfuerzos de las personas, para que estas mejoren el desempeño competitivo dentro de la empresa. Con esta visión de la educación empresarial se marginan los esfuerzos para que los y las estudiantes puedan pensar críticamente sobre

temas como cuáles son los efectos de la gestión en el desarrollo de las capacidades y el desarrollo de las personas, el bienestar público, la ecología o la sostenibilidad del planeta. Además de ignorar el hecho de que estxs se puedan sentir arrastradxs en direcciones opuestas a las lealtades de la empresa, dados sus compromisos personales con otros valores que no sean la rentabilidad y ganancia de la empresa.

Mientras que desde el instrumentalismo se asume la virtud de una formación esencialmente técnica y práctica, lxs defensorxs de la gestión crítica argumentan que la educación empresarial debería al menos alentar un enfoque más amplio y más cuestionador, que integre disciplinas como la Sociología, la Historia, la Antropología, la Lingüística o las Ciencias Políticas, la Filosofía, con el objetivo proporcionar una gama más amplia de formas de entender y evaluar la naturaleza, la importancia y los efectos de hacer negocios y gestionar personas. De poder estudiar y comprender mejor las consecuencias que tiene en la psique de las personas el uso que se hace de los procesos y técnicas de administración. No reducir la formación a herramientas y dispositivos, a técnicas para administrar el máximo desempeño de las personas, sino llevar a las personas a evaluar las verdaderas finalidades y consecuencias que tienen estas prácticas en sus vidas.

De manera que estxs profesorxs, en lugar de impartir la formación práctica habitual de la gestión humana basada en principios y habilidades directivas, persiguen que, sus alumnos/as tengan un marco teórico filosófico más amplio de la gestión. Y, apoyándose en supuestos teóricos postestructuralistas y neomarxistas, realizan una crítica de todos los conceptos de administración que se tratan en las escuelas de negocios y orientan su mirada a cuestiones menos tratadas y más reprimidas en las organizaciones como el control psicológico de lxs empleadxs o las resistencias frente a las nuevas políticas de Recursos Humanos.

Se convierten en una academia que, en lugar de adaptarse a los requerimientos ideológicos de las nuevas élites del neoliberalismo, partidarias de la des-regulación y la meritocracia, fundamentada en el desempeño profesional de los mercados, proponen una visión crítica del mundo organizacional. Su intención es ofrecer un camino para el cambio. Una gama de alternativas a la teoría de la gestión dominante y general, impartida para transformar radicalmente la práctica de gestión humana. El núcleo común es el profundo escepticismo con respecto a la defensa moral y la sostenibilidad social y ecológica de las concepciones y formas de gestión prevalecientes.

Para estxs estudiosxs la empresa resulta una estructura de dominación, y el compromiso compartido que mantienen es ayudar a las personas a liberarse de esa dominación. Para ello, el enfoque específico de estxs es desarrollar interpretaciones críticas de la administración, no sobre la mala gestión o la labor de gerentes individuales, sino sobre el sistema de negocios y administración que reproducen estas estructuras (Adler et al., 2007). Están comprometidxs con un tipo de performatividad que modifique los elementos cuestionables de la realidad organizacional haciendo uso de tácticas como la afirmación de la ambigüedad, el trabajo con misterios, la acción comunicativa aplicada, la exploración de heterotopías, la micro-emancipación, el pragmatismo progresivo y la búsqueda de potencialidades presentes (Thomas, 2009).

3.1.3. Los temas de investigación

Los temas de estudio e investigación que eligen difieren sustancialmente de los estudios de las escuelas tradicionales. Sanabria et al. (2015) presentan una recopilación de los trabajos y temas trasversales desarrollados por los *Critical Management Studies*, y demuestran cómo se interesan por temas poco tratados por la teoría de gestión más difundida en la literatura para la dirección: Las luchas identitarias, el feminismo, la sexualidad, la manipulación, la violencia o el racismo. Se enfocan a tratar temas desdeñados dentro de las organizaciones como son las cuestiones del poder, la dominación o el control. Temas por otra parte cada vez más relevantes para comprender el mundo organizacional contemporáneo (Mayorga, 2009; Rodríguez, 2007).

A través del trabajo investigativo de todos estos temas y, a partir del diálogo con otras disciplinas de las ciencias humanas, lxs autorxs pretenden desarrollar nuevas comprensiones acerca de la gestión. Buscan los vacíos que dentro del discurso organizacional hay, y se retiran de los discursos muy consolidados, porque estos ofrecen pocas posibilidades de cambio (Martínez y Gonzáles-Miranda, 2018). Rechazan trabajar con los conceptos más promulgados por el discurso de gestión en cada momento, como los de la excelencia, reingeniería o las competencias. Critican duramente las famosas teorías de la gestión de Tom Peter, Peter Drucker o Michael Champy, para en su lugar reivindicar el trabajo de Michel Foucault, Jacques Derrida o incluso Toni Negri (Rodríguez, 2007b). Están preocupadxs por la injusticia social y la destructividad ambiental de los sistemas sociales y económicos a los que sirven y reproducen el discurso de la gestión de los gerentes y las empresas actuales.

3.1.4. Redes Académicas

Los miembros de esta escuela desarrollan su actividad dentro del campo de los estudios organizacionales y generan sus propias redes académicas, más allá de la empresa. Los *Critical Management Studies* se inician, según Rodríguez (2007) con la publicación del texto, Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales, de David Knights y Hugh Willmott (1989), dos profesores de empresa de la universidad de Manchester, en cuyo texto realizan una valoración del trabajo de Braverman quince años después de la publicación de su obra.

El argumento central del texto traducido por Rodríguez en su libro, Vigilar y organizar, es que problemas como el poder y la subjetividad no han sido correctamente planteados por Braverman y los neomarxistas. Como alternativa, los autores proponen abordar dichos conceptos a partir de los trabajos del filósofo francés Michel Foucault, quien desarrolla una aproximación al problema del poder que se libera del determinismo del enfoque marxista, en el sentido de que, explica Knights y Willmott (2007):

«El poder no se reduce a una cualidad de las personas, ni está en manos de una clase dominante, un soberano o el estado. Más bien está alojado en todas las relaciones sociales de un grupo humano, en un conjunto diverso de mecanismos y en una multiplicidad de direcciones y se ejerce como un instrumento para persuadir a los demás para que utilicen su libertad de una forma determinada» (p. 99).

De esta manera el poder no niega la libertad, sino que sencillamente la conduce por determinados canales. La libertad se puede definir como una condición de la existencia humana que, pese a la fuerza de los mecanismos disciplinarios y la dispersión del poder en todos los rincones de la sociedad, proporciona un potencial emancipador y asegura la constancia de la resistencia. La acción humana es fundamentalmente libre, en la medida en que hay siempre un ámbito de posibilidades o cursos de acción alternativos en los que pueden emprender los sujetos sometidos al poder.

Para Knights y Willmott, la perspectiva de Foucault sobre la subjetividad tiene la singularidad de apreciar al sujeto como el resultado constitutivo de una pluralidad de mecanismos disciplinarios, técnicas de vigilancia y estrategias de poder-saber, en contraste con otras formas anteriores de poder, como la dominación, que sometía a los

individuos o grupos en virtud de su pertenencia a una raza, etnia o mediante la explotación, y que privaba a lxs trabajadorxs del rendimiento completo de su producción.

Las tecnologías de poder modernas producen la sujeción de los individuos provocando el plegamiento de estos sobre sí mismos, de un modo que acaba por «sujetarlos a (su) propia identidad mediante la conciencia o el conocimiento de sí mismos». Ocurre allí donde la libertad de un sujeto es orientada de un modo restrictivo y auto-disciplinario hacia la participación, con prácticas que el individuo interpreta o entiende que le proporcionan un sentido de seguridad y pertenencia. El posicionamiento dentro de prácticas refleja y reproduce las relaciones previas de poder-conocimiento. Es la instancia a través de la cual se afirma y se mantiene quién y qué es cada unx y su identidad social.

Por tanto, para lxs seguidorxs de Knights y Willmott, la agenda fundamental de trabajo será en adelante –y siguiendo a Foucault– el estudio de cómo el poder influye en los procesos de construcción de identidad en los individuos, y el propósito de la investigación –una de las divisas fundamentales de la teoría crítica–, la emancipación en el lugar de trabajo. Con posterioridad a este trabajo se producen otras publicaciones alrededor de las cuales se va conformando rápidamente la escuela de pensamiento de los Estudios Críticos del Management (Rodríguez, 2007).

El texto que dará nombre a la nueva escuela es el libro *Critical Management Studies* publicado por Mats Alvesson y Hugh Willmott (1992), en el que se hace una primera recopilación de artículos sobre problemas que venían trabajándose desde finales de los años ochenta y que se convertirán en distintivos de esta corriente crítica: Las relaciones entre el poder y las prácticas discursivas, el potencial emancipatorio y subversivo del placer frente a los imperativos de la dominación burocrática, los desafíos de la administración frente al papel crítico que le impone su carácter de ciencia social y las implicaciones metodológicas de la investigación crítica.

La consolidación definitiva de la escuela llega con la organización del primer congreso de *Critical Management Studies*, celebrado en Manchester, en 1999, con un éxito rotundo de público. Este congreso fue fruto de la decisión de buscar un foro propio en el que se hablar exclusivamente de perspectivas críticas de las organizaciones, además de ganar una cierta independencia respecto a la *British Academy of Management*.

En la actualidad tienen su propio congreso bianual, *Critical Management Studies Conference* que va por la 12ª edición, un esfuerzo para compartir, hacer un inventario y revitalizar los estudios críticos de gestión de manera colectiva, colegiada y comunitaria. Las perspectivas disciplinarias de lxs *Critical Management Studies* que quedan marginadas en las escuelas corporativas. Incluso han extendido la difusión de sus trabajos en otros congresos importantes como el *European Group for Organizational Studies* (EGOS) que agrupa a estudiosxs de las organizaciones de toda Europa, y la *Standing Conference for Organizational Symbolism* (SCOS), originalmente un grupo de trabajo autónomo del Grupo Europeo de Estudios Organizacionales, para centrarse en los temas interrelacionados del simbolismo organizacional, la cultura y el cambio, articulados en el sentido más amplio posible e informados por el compromiso con la comprensión interdisciplinaria y transdisciplinaria de la organización y la gestión. Pero la principal vía para difundir sus trabajos son las revistas como *Organization: The Critical Journal of Organization, Theory and Society*, *Culture and Organization* o *Tamara*. Un número de revistas que ha crecido notablemente, y que cada año aparecen con publicaciones nuevas.

3.1.5. La visión Crítica

Fundamentándose en la Escuela de Frankfurt, en los trabajos de Michel Foucault, Jacques Derrida y Gilles Deleuze, en el feminismo, la teoría poscolonial, el anarquismo, las filosofías ecológicas, e incluso, la teoría democrática radical (Alvesson y Willmott, 2003), estxs estudiosxs proponen una visión crítica del mundo organizacional (Ramírez, 2003; Rodríguez, 2007). Un marco que descansa sobre presupuestos básicamente postestructuralistas.

Son estudios porque desarrollan nuevas comprensiones acerca de la administración y las organizaciones a través del trabajo investigativo y son críticos porque tienen una intención deliberada y explícita de cuestionar elementos inmersos en la perspectiva tradicional y funcional del campo de la administración estudiado y en las relaciones de dominación vinculadas con él. La gran mayoría de ellxs investigan animadx por un interés crítico y constructivo de transformar lo que se puede implementar en las organizaciones, dando siempre pistas de renovación teórica, metodológica y empírica (Sanabria et al., 2015).

En su aproximación, dan voz a quienes no la tienen en el contexto de la práctica y/o la teoría. De hecho, a través de su actividad de investigación, tienden a ponerse de

parte de los colectivos más débiles en el marco de las relaciones organizacionales. Escuchar las voces de lxs participantes y los elementos que están en el trasfondo de lo que ellas dicen (discursos dominantes, supuestos, valores, etc.). Los temas que se esconden en esas voces, los elementos que implican y que son importantes para los individuos, pero también aquellos que son de interés a nivel político, moral, ético o teórico. Las múltiples –e incluso competitivas– voces que intervienen mientras se buscan explicaciones teóricas.

Critican los supuestos sobre los cuales se ha construido el discurso de la administración, como el supuesto normativo aceptado de que un incremento en la productividad de una organización automáticamente conduce a una mejora de las condiciones sociales. Supuestos, creencias y prácticas específicas que, como el trabajo en equipo, resultan problemáticas porque se nutren y sirven para sustentar patrones y estructuras de dominación que dividen a la sociedad y que son ecológicamente destructivas para la vida de las personas.

Demuestran cómo la reproducción de estas creencias y de estas prácticas es por supuesto contingente y cambiante, no necesaria, y menos aún inevitable (Adler et al., 2007). Y a través de ellas consiguen llegar al fondo del discurso y al estudio de conceptos poco tratados como el poder, el control o la inequidad, desplazando a otros, los habituales, tales como la eficiencia, efectividad y rentabilidad (Sanabria et al., 2015).

La postura de esta academia es radical a la hora de mostrar cómo ciertos patrones y estructuras más amplias como el capitalismo, el patriarcado, el imperialismo, que resultan problemáticos para la sociedad. Para la mayoría de los *Critical Management Studies*, muchos de los problemas existentes y más importantes de la sociedad están motivados y se relacionan con el núcleo capitalista del sistema económico prevaleciente y la articulación de este núcleo con otras estructuras de dominación como el patriarcado o el imperialismo.

Denuncian las injusticias del nuevo neoliberalismo y su globalización implacable, que no sólo destruye formas de vida y culturas, sino que quiebran las solidaridades en las sociedades occidentales. Critican el control y la manipulación ideológica que se produce en las organizaciones, el machismo y la discriminación racial y de género, la coacción. Defienden conscientemente un concepto casi olvidado en los discursos políticos, pero siempre válido, que es la emancipación. Disienten de los consensos, y son críticos con

los sindicatos burocratizados y acomodados y con el Estado del Bienestar que disciplina los cuerpos y reprime las identidades (Rodríguez, 2007).

Destaca su idea de la desnaturalización, que, como explican Fournier y Grey (2000), se refiere a cuestionar ese orden normal de las cosas y de los hechos naturalizados y lógicos presentes en el contexto organizacional. Hechos que, en nombre de fenómenos como la globalización, la competencia, la necesidad de rentabilidad y productividad, el libre comercio o, incluso, el desempleo y la pobreza, son sugeridos por el discurso como «inevitables», y como si no existiera ninguna otra alternativa sería posible frente a ellos (Sanabria et al., 2015).

La desnaturalización es un ataque directo a la sabiduría recibida que pretende que las prácticas de las organizaciones y en general todo el conocimiento sobre gestión sean «técnicas neutras y procesos funcionales empleados para maximizar la utilización productiva de los recursos naturales y humanos para el beneficio mutuo» (Alvesson y Willmott, 1996). Desafiar lo que se da por sentado como actividad de oposición, entendiendo por oposición subvertir la tendencia a que las relaciones sociales, como las que se dan entre la gerencia y lxs trabajadorxs o entre los sexos, se den por sentadas o se «naturalicen». Por ejemplo, en la esfera de la gestión, la naturalización se afirma en el supuesto común de que alguien tiene que estar a cargo, y que la gerencia es experta, en virtud de su educación y capacitación, por lo que es natural que sea la dirección quien tome las decisiones importantes. Pero tales patrones de comportamiento no son ni naturales ni eternos (Adler et al., 2007).

Es decir, que, en vez de involucrarse en procesos de descripción de los actuales arreglos institucionales definiéndolos como normales o naturales, los *Critical Management Studies* prestan más atención a cómo esas ideas o hechos surgen a lo largo de la historia y cómo al mismo tiempo estas confieren de manera arbitraria privilegios a ciertos grupos. La investigación que realizan presenta las prácticas de gestión actuales como resultados institucionalizados, precarios, de las luchas (continuas) entre quienes han movilizad recursos para imponer estas prácticas y otras que hasta la fecha han carecido de los recursos para realizar un desafío efectivo y, por lo tanto, para crear una alternativa.

Analizan las consecuencias de estas prácticas: La existencia de situaciones perjudiciales como el estrés, los problemas de salud, la subordinación, la explotación, la inequidad, el acoso, el abuso, el tedio, la jerarquía, el deterioro de la privacidad, la

desesperación, la presión excesiva, la necesidad de conformismo, la humillación, el engaño y la mentira, el cinismo, la discriminación, el detrimento de la moralidad, privilegio del trabajo frente a cualquier otra dimensión humana como la familia, que han devenido en más o menos males naturales en el contexto organizativo (Sanabria et al., 2015).

Cuestionan que las organizaciones sean representadas como instrumentos (imperfectamente) racionales para lograr metas compartidas y/o como medios para satisfacer las necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios y que sean instituciones que trabajen para el bien común, cuyos resultados consisten en hacer mejor las cosas para lxs consumidorxs, lxs empleadxs, lxs propietarixs y el público en general. Las estructuras y las prácticas organizacionales son consideradas como funcionales para la realización de los objetivos organizacionales, las cuales sirven a los diferentes *stakeholders* (Sanabria et al., 2015).

La gestión managerial es una tecnología de poder situada entre el trabajo y el capital, cuya finalidad es obtener la adhesión de las personas a las exigencias de las empresas y los accionistas. Una ideología que legitima una aproximación utilitarista y contable de las relaciones de las personas con la sociedad (De Gaulejac, 2005). Consideran la organización empresarial como una institución de ordenación social y la gestión como el discurso, pero a la vez como conjunto de prácticas y estrategias de normalización de los individuos (Mayorga, 2009).

Luego, mientras las teorías de gestión tradicional siguen permanentemente comprometidas con el desarrollo de conocimiento organizacional, los *Critical Management Studies* se comprometen con la idea de deshacer ese discurso para deconstruir la realidad de la vida organizacional y la veracidad de ésta, por medio de exponer la des-naturalización e irracionalidad del discurso managerial, así como de plantear alternativas (teóricas y prácticas) que han sido demeritadas, ignoradas y ocultadas por esta corriente dominante en el campo de los estudios organizacionales (Fournier y Grey, 2000).

Al final, el tema de la desnaturalización en los estudios de los *Critical Management Studies* pone en contacto a estxs investigadorxs con la radicalidad de la teoría neoinstitucional, desde la que gran parte de la estructura del mundo que vemos a nuestro alrededor representa el dominio dado por sentado de una serie de ideas acerca de cómo se ven las cosas, y con la investigación comparativa internacional y la discusión de

diferentes estructuras y culturas institucionales, que ayudan a revelar el carácter históricamente contingente de los acuerdos específicos que prevalecen en cualquier lugar y tiempo (Adler et al., 2007).

3.1.6. Reflexividad

La reflexividad, definida por Fournier y Grey (2000), se refiere a una actitud filosófica y metodológica que promueve discusiones acerca de la epistemología y la ontología del objeto estudiado. Todo lo contrario, a lo que ocurre en la corriente principal predominante de la administración de empresas. Las consecuencias prácticas de esta postura son que han otorgado un carácter más teórico e intelectual a una disciplina que siempre ha tenido que luchar en contra del descrédito del mundo académico. Al mismo tiempo estxs académicxs han contribuido al demérito de ideas y prácticas que legitiman y sostienen diversas formas institucionalizadas de opresión (Mayorga, 2009).

La reflexividad implica tres cosas: 1) una actitud permanente de autocuestionamiento en la investigación y una crítica a las propias posturas y metodologías; 2) el reconocimiento de que toda visión de la realidad es producida por un observador/a (investigador/a o agente organizacional) y, por lo tanto, mediada por su tradición y su recorrido vital, de los cuales no puede abstraerse pero sí hacer explícitos en el decurso del proceso investigativo; y 3) una búsqueda permanente de nuevas vías de comprensión de la teoría y de interpretación del material empírico.

Por tanto, a nivel metodológico, su reflexividad pone en cuestión los supuestos básicos de la tradición investigativa en el campo de los estudios organizacionales, en particular la visión objetivista, positivista y científicista que ha caracterizado a la vertiente norteamericana de los mismos (Ramírez, 2003). Se replantean la manera en la que la investigación se ha desarrollado tradicionalmente en el campo organizacional y cómo esta tradición ha influido en el conocimiento que se produce. Considerando incluso lo que implica para el propio investigador o investigadora el hecho de encontrarse él/ella mismx en el interior del discurso y, por lo tanto, verse afectadx por sus supuestos. Reflexionan de manera explícita sobre las relaciones de poder y las estructuras de control en las que el investigador o investigadora y su trabajo están inmersos y hacen explícitos los supuestos epistemológicos, ontológicos y metodológicos que guían e influyen en su actividad investigativa (Fournier y Grey, 2000; Sanabria et al., 2015).

Este cuestionamiento de la tradición investigadora es una de las cosas que diferencia a estos estudios de los múltiples estudios críticos que se han desarrollado en el campo de la teoría organizacional en la tradición norteamericana. Como explica Sanabria et al. (2015), las tradicionales escuelas estadounidenses de formación en administración, influidas por los estudios patrocinados por la *Ford Foundation* y por la *Carnegie Foundation*, siguieron vinculadas con los postulados positivistas como forma básica de aproximación a la realidad en el marco de la actividad investigativa. La nueva crítica sistemática a esa concepción se desarrolla esencialmente en Europa, en la década de 1970, y con ella una contra ciencia de la organización. Lxs Estudiosxs Críticxs, en la línea de esta nueva crítica, rechazan el positivismo y el cuantitativismo dominante que impera en los estudios sobre organizaciones, y apuestan por el giro lingüístico que presta más atención a los elementos discursivos en las organizaciones y a las cuestiones culturales, donde el legado teórico de Michel Foucault se convierte en la referencia central (Rodríguez, 2007).

Trabajarán desde una perspectiva cualitativa, una aproximación que permite visibilizar problemas como la discriminación, la inequidad, la pérdida de autonomía y la alienación, ocultos al imperativo pragmático y positivista que animó durante muchas décadas la práctica y la investigación en gestión y que solamente pudieron revelarse al utilizar las lentes de la teoría crítica y del postestructuralismo (Mayorga, 2009). Se posicionan frente a la gestión empresarial desde una perspectiva postmoderna y postestructuralista influida por filósofos y sociólogos franceses como Foucault o Braudillard, la cual modificará radicalmente los temas tratados, recuperando además la subjetividad e historicidad producida e inscrita en los espacios laborales (Stecher, 2010)

Se trata de un verdadero giro copernicano en la teoría crítica de la organización, que sitúa a los *Critical Management Studies* como un equivalente a unos estudios culturales de la organización, en los que se enfatizan los elementos simbólicos presentes tanto en los discursos como, por supuesto, en las prácticas, pues siguen la idea foucaultiana de que, dentro de los discursos, están comprendidas las prácticas sociales. Para ello lxs autorxs abandonan el marco estrecho de disciplinas académicas concretas como las matemáticas o la economía, para situarse en una aproximación multidisciplinar con disciplinas como la Historia, la Antropología, la Sociología, la Filosofía o La lingüística (Sanabria et al., 2015).

3.2. Humanismo y Gestión del HEC de Montreal

En Montreal, los estudios críticos se desarrollan a través de un conjunto de estudiosxs, que se hacen llamar Ciencias de la Vida y la Gestión, reconocida como una disciplina científica en el interior del campo del conocimiento administrativo con rostro humano, cuya crítica está relacionada con las prácticas organizacionales que pueden llegar a resultar inhumanas (Aktouf, 2008).

Esta perspectiva comienza con Maurice Dufour, que en la década de los sesenta inicia los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC). Después Jean Chanlat, un alumno suyo, continúa estos desarrollos en la Escuela de Altos Estudios Comerciales –HEC– de la Universidad de Montreal, logrando aglutinar a un grupo cada vez más numeroso de investigadorxs. La actividad pionera en HEC fue el Seminario de Ciencias Humanas que se viene ofreciendo ininterrumpidamente desde 1978 en la Maestría en Ciencias de la Gestión y en el Programa de Doctorado en Administración (López, 2007; Zapata, 2011).

Después, otra serie de eventos irán marcando el desarrollo de esta corriente. Por ejemplo, en 1980 en Montreal, en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), se realiza un coloquio internacional sobre las ciencias de la vida y la vida en la empresa, en el que se reúne a una docena de eminentes pensadorxs (psicoanalistas, lingüistas y del etnólogoxs, biólogoxs), y según Omar Aktouf (2012) el punto de vista fue unánime: «La manera en que se conduce la empresa y la vida económica es un retroceso con relación al conocimiento de las ciencias físicas, humanas, sociales y biológicas» (p. 5). Fruto de este coloquio se publica un libro con el título de: *La ruptura entre la empresa y los hombres*, en cuya introducción, Chanlat (1985), siguiendo a lxs especialistas y con base en una carrera de más de veinte años de enseñanza e investigación, afirma que vivimos en un mundo dominado por la ideología económica y los imperativos de gestión, que privilegia el cálculo y la medición, pero cuyas esperanzas de bienestar material no se han cumplido.

En junio de 1986, también en la *École des Haut Etudes Commerciales* de Montreal, se celebra un coloquio internacional que reúne a lxs más aptxs investigadorxs y directivxs, llegadxs de todos los continentes, para hablar de las nuevas tendencias administrativas, y se deja constancia de un hecho irrefutable, declara Aktouf (2012): «Nunca el mundo había estado tan colmado de diplomas en administración y tan mal dirigido al mismo tiempo» (p. 6). Lo que según el autor lleva a la cuestión de la naturaleza

de los saberes, de las convicciones y las creencias puestas en práctica y de aquellas presentes en la formación y actividad de la administración, en cuanto que el espíritu de gestión gana terreno en las esferas de la vida política, pública y social.

Es decir que, siendo la empresa un sistema viviente, humano y social, y la actividad económica una actividad que remite a las ciencias sociales, existe una incoherencia que hace que ni la empresa, ni la administración, ni su forma de considerar lo económico respeten lo que las ciencias fundamentales de campos como las ciencias físicas, humanas, sociales y biológicas tienen por inevitable. Hay una incoherencia que lleva a que la administración no tenga en cuenta los datos de las ciencias de la vida, precisamente los datos que convierten a la gestión administrativa en una disciplina más científica que ideológica (Chanlat, 1988). De ahí, concluyen que los seres humanos, los animales, la naturaleza y la sociedad, padezcan las violencias y los sufrimientos de hoy en día.

La perspectiva de las ciencias de la vida ha venido creciendo en la construcción de su teoría a través de investigaciones y coloquios. En septiembre de 1990 se realiza otro coloquio en Montreal, cuyo tema central fue la persona en la organización. Las dimensiones olvidadas. En este caso y bajo la conducción de Jean-Francoise Chanlat se concluye que las dimensiones olvidadas son las siguientes: La naturaleza genérica y singular del ser humano, su carácter activo y reflexivo, el uso de la palabra, la vida afectiva, la producción simbólica, la concepción espaciotemporal, la alteridad como proceso de construcción del individuo (Domínguez, 1995). El reconocimiento de estas dimensiones olvidadas del individuo en la organización, también llamadas las caras ocultas de la administración, dan origen a una Antropología de la Organización que, según Jean-Francoise Chanlat (2019), tiene cinco niveles estrechamente ligados: El individuo, la interacción, la organización, la sociedad y el mundo.

Lo que proponen estos autores es que la administración de la empresa, a través de las diferentes preguntas como, *¿nos comportamos de manera tal que podemos garantizar la supervivencia de nuestra especie?*, *¿hacemos lo necesario para hacer sentir bien, física, afectiva e intelectualmente a cada ser humano?*, se examine en qué medida se realizan prácticas de la gestión de acuerdo con los datos de las ciencias de la vida. El método de estudio que proponen consiste en remontarse a las características universales que están en el origen del comportamiento humano, buscar lo universal en las fuentes de las ciencias de la vida y adoptar una perspectiva multidisciplinar.

Esta orientación crítica está de acuerdo con la voluntad de volver las disciplinas de la gestión administrativa más científica, pero tomando como sistema de referencia para la administración las ciencias de la vida, que siempre han sido consideradas como extrañas y contradictorias a la vida de la empresa. Con ello, no se trata de inventar nuevas técnicas de gestión, sino abordar los mismos problemas de una manera diferente, invirtiendo el orden de los objetivos que hoy se hace en las empresas (Chanlat, 1988).

Consideran que hay que mantener una postura humanista radical para investigar en todas las cosas. Revelar un sentido humano en todo acto y un principio humano en toda decisión. Porque como dice Aktouf (2001):

«Si en los objetivos de la acción que emprende la empresa se busca lo humano, quedan excluidas automáticamente otras finalidades del género como el dinero por el dinero o la acumulación por la acumulación. La persona, en realidad puede ser destructora de sí misma y de la naturaleza, y eso no puede calificarse como una actividad humana, pues, si fuese así, la guerra y el crimen serían actos humanitarios» (p. 12).

De la misma manera, dirá Chanlat (1998), el conocimiento puede liberar o esclavizar a las personas y de lo que se trata es de ayudar con la difusión de este conocimiento a la realización y desarrollo del ser humano, que es la mejor garantía para que sea libre.

Denuncian la existencia de prácticas administrativas inhumanas en las organizaciones y proponen una nueva aproximación a la relación entre el ser humano y la organización a la luz de las llamadas ciencias de la vida y de la gestión (Kronfly, Aktouf y Carvajal, 2003). Critican que a pesar de que el discurso moderno sobre el trabajo no se cansa de proclamar la importancia de las personas, de promover su necesaria participación, la excelencia, la eficacia y la productividad, cualidades que exigen la contribución inevitable de la creatividad de las personas, y que la economía del conocimiento reposa esencialmente sobre la materia gris y el cerebro de estas, que lo cierto es que la filosofía que subyace al pensamiento de gestión y a la práctica administrativa es que la persona es apenas más importante que los bienes materiales, es considerada ni más ni menos como una fuente de problemas, en esencia, un mal necesario (Bédard, 2003).

Coinciden con lxs Críticxs de Gestión, y piensan que la gestión que se desarrolla no es en sí misma una disciplina científica. Esta recoge un conjunto de técnicas, herramientas, métodos, un conjunto de experiencias útiles para la dirección de las empresas, pero esta no puede adquirir un estatus científico hasta que empiece a cuestionarse a ella misma a partir de la antropología, la historia, la psicología o la ciencia política (Chanlat, 1988). Creen también que las materias enseñadas bajo el término de gestión no ayudan a pensar. Existe una confusión de valores que viene dada por la relación tan estrecha que tienen las escuelas de negocios y muchxs profesorxs con las empresas. La empresa propone sus valores de conceder importancia al dinero y la autoridad, y muchxs profesorxs, que están de acuerdo con estos valores, ponen su conocimiento al servicio de la empresa y socializan a lxs alumnx en estos valores. Lxs alumnx, por su parte, dado que saben que van a ser contratadxs por la empresa, son llevadxs consciente e inconsciente a aceptar los imperativos de la empresa. Esta confusión de valores ocasiona que administración tenga un fuerte contenido ideológico, aun cuando trata de disimularlo detrás de las teorías simplistas que utiliza y que presenta bajo la forma de cuadros de doble entrada, de esquemas, de diagramas, de *check list* que no son sino una forma, más o menos elaboradas de opiniones (Chanlat, 1988).

Detrás de las teorías de gestión están solo los temas que le interesan a la empresa: la obsesión por la eficacia, el rendimiento, el crecimiento y el desempeño a corto plazo. Por tanto, hay que preguntarse por las cuestiones olvidadas y poner en tela de juicio esa concepción instrumental y adaptativa que impera en el discurso de la gestión humana. Cuestiones por otra parte más pertinentes por cuanto parece que los problemas en el trabajo siguen sin resolverse (Chanlat, 1988; 1994), porque la gestión humana se desarrolla pasando por alto los logros de las ciencias humanas y su aproximación clínica de las ciencias de la vida. Y disciplinas como la psicología, con rigor científico, se han convertido en un instrumento operativo para llevar a los sujetos dentro de la empresa a comportarse de forma de eficiente y eficaz. Se utilizan para condicionar a las personas con la ideología de la empresa, para convencerlas de que sus intereses como empleadxs son los mismos que los que se fija la empresa.

Según estxs Humanistas Radicales, lxs sociológxs y psicológxs de empresa han esbozado un cuadro de la vida de la empresa absolutamente idílico, inscrito en la ideología patronal, donde sólo hay conflictos en los ajustes de percepción o en los problemas de desviación de individuos aislados y desadaptados. Han tratado a la empresa

como ámbito de consenso general, de convergencia de intereses, de comunión de aspiraciones y objetivos. Como si esta representara un universo aparte, separado de los movimientos y contradicciones sociopolíticas y socioeconómicas de la sociedad que la rodea (Aktouf, 2001).

El proceso ha consistido en tomar prestados de la psicología y de la sociología los esquemas más simples y más directamente utilizables, para dar una apariencia científica a las ciencias del comportamiento que tienen que usar la dirección. Por eso se ha puesto mucho énfasis en los modelos y el método, con miras a conservar una apariencia científica que se ha confundido con una apariencia cuantitativa. Se ha enmascarado la verdadera naturaleza del problema, privilegiando el método en detrimento de un conocimiento real o mejor de lo que se estudiaba (Aktouf, 2001).

Sin embargo, la gestión humana que se desarrolla en la empresa sigue sin integrar al ser humano en el trabajo, por lo que la administración se socava a sí misma y agranda la brecha entre la empresa y las personas. El paradigma central que debería fundar el conocimiento y la concepción de la acción humana en la empresa es la de la persona como sujeto no como cosa. Como sujeto de derecho, de conocimiento y necesidad que puede contribuir a la producción de sentido de la acción colectiva.

La persona como sujeto de derecho debe ser reconocida como un igual en derecho y en dignidad, tal y como lo enuncia el artículo primero de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. No puede haber acceso a la autonomía fuera de un fundamento jurídico que enuncie las reglas necesarias para vivir en sociedad, reglas que se imponen a todos. Luego la violencia de las relaciones sociales y de la lucha por el poder no puede ser canalizada más que en una discusión pública sobre el contenido de la Ley Universal de los Derechos Humanos.

Como sujeto social, cada individuo es productor de la sociedad y de las organizaciones en las que vive, o como se dice comúnmente, a las que pertenece. Ser sujeto es no pertenecer a nadie, ya sea a persona física o moral. El sujeto no pertenece más que a sí mismo. Sin embargo, él o ella sabe que no se puede ser sujeto sin confrontar la alteridad y sin insertarse en un colectivo para contribuir al bien común. La esencia misma de la colaboración y de la creatividad humana encuentra su fuente en las formas de organización que permiten a cada miembro desarrollar sus propias potencialidades respetando a los otros. La gestión debería, por tanto, centrarse sobre lo que hace al sujeto social en la sociedad. Desde esta perspectiva, la empresa no es más que un medio, entre

otros, para producir la sociedad y mejorar el bienestar colectivo, incluso de aquellos que no pertenecen a ella. La empresa debe tener en cuenta las consecuencias humanas, sociales y ambientales de su funcionamiento, e integrar así estos diferentes parámetros en su sistema de gestión.

Por último, está el sujeto psíquico y de conocimiento, el cual tiene autonomía, tanto en el pensamiento como en la acción. El sujeto de conocimiento se consolida sobre la capacidad de cada quién de reconocer sus necesidades y deseos sin dejarse dominar por el deseo del otro. Que cada persona tenga suficientemente claros sus deseos y sus angustias para poder conciliar su propio desarrollo con el desarrollo de lo que hace en el mundo. Se alcanza así el proyecto de construir una antropología de las organizaciones basada en el regreso de dimensiones centrales de la persona, muchas veces olvidadas por el mundo de la gestión (Chanlat, 1990), que privilegia a las personas como agentes sociales en relación, acción, portadoras de identidad, significado, enraizados en un espacio-tiempo, encarnados en el cuerpo y con una ética (Chanlat, 2019).

Una cuestión recurrente que denuncian estos teóricos es que la administración es alienante para las personas. No considera a la persona como sujeto capaz de tener comportamientos que sean expresión de los propios deseos dada su ideología de dominación y control. Y esta negación de la persona como sujeto es el elemento crucial de la problemática de la gestión humana de hoy y mañana. Es lo que explica la incapacidad crónica que demuestra la gestión para movilizar a las personas, y lo que lleva a las empresas a tener que utilizar técnicas y herramientas que no hacen más que aumentar la frustración, la angustia y el estrés de estas, por no mencionar otros efectos como el desempleo y la pobreza (Aktouf, 2001).

La perspectiva radical-humanista propone modos y modelos de administrar distintos a los tradicionales inspirados en la práctica de las empresas estadounidenses. Para estxs autorxs es fundamental, dicen, darse cuenta de la importancia de la participación y de la distribución de ganancias para el largo plazo. Las sofisticaciones tecnológicas no son nada sin la instauración de un clima social y humano propicio a la adhesión, la colaboración y el rendimiento. Debemos servirnos de las herramientas y técnicas administrativas, no servir las a ellas. Se necesita una mentalidad diferente para hacer dinero inteligentemente. La gran habilidad de la administración de hoy y de mañana es hacer que el mayor número posible de cerebros en la organización piensen en el progreso de la organización y se sientan apoyadxs y alentadxs a pensar en su constante

mejoramiento, y que esta tarea no sea solo la que corresponde a unxs cuantxs altxs dirigentes.

Es necesario desalienar a las personas: Hacer que cada acto realizado en el trabajo sea en la medida de lo posible, expresión de la voluntad y el deseo de quien lo efectúa. Cada acción debe permitir una conciencia-conocimiento claro, completo de lo que se hace y de por qué se hace. En la empresa deben adoptarse formas de hacer o de ser que hagan que cada quién, allí donde se encuentre, tenga acceso a la información, al conocimiento global, que participe en todo lo que hace la dinámica de la empresa y en más de lo que le incumbe. La persona empleada tiene que pasar de la categoría de objeto-herramienta de producción pasivo, silenciosa y obediente, a la categoría de sujeto-gente activo.

La participación necesita condiciones y una apertura que sólo la dirección puede brindar. Para llegar de una situación donde se comparte a nivel de los valores, símbolos, creencias, a una situación en la que reine una cultura de objetos compartidos, de convergencia, solidaridad y complicidad activa. Se necesita mucho más que hábiles ceremonias, buenos oradores y repeticiones rituales de credos y valores laboriosamente seleccionados por la alta dirección. Se necesitan condiciones reales y concretas de distribución compartida a nivel material, transparencia y solidaridad-complicidad en la vida laboral cotidiana. Como dice Aktouf (2001):

«Capital, trabajo y naturaleza tienen que estar en equilibrio, lo que se logra mediante negociaciones continuas y juegos de contrapoder a través de mecanismos de decisiones compartidas entre el estado, lxs trabajadorxs, ecólogos y representantes de la sociedad civil. Hay que impedir que las remuneraciones estén escandalosamente a favor del capital y el estado. También hay que poner límites a las ambiciones infinitas de multiplicar las ganancias financieras» (p. 222).

3.3. En el caso español

Como explica Rodríguez (2007), en España existe una importante tradición crítica desde la década de los setenta en el terreno de la sociología, particularmente en los ámbitos de investigación del trabajo y del consumo, en los que en ocasiones se alude a la cuestión del managerialismo. Son ejemplos, revistas como *Sociología del Trabajo*, *Cuadernos de Relaciones laborales*, o la *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos*

Sociales. También se han realizado análisis críticos de las empresas o del capitalismo en otros ámbitos, como la economía o los estudios de administración y dirección de empresas. Sin embargo, esta rica tradición se ha encontrado generalmente dentro del ámbito de la universidad pública, y con mucha menor frecuencia en instituciones privadas como las escuelas de negocios. Además, estxs especialistas han desempeñado su labor docente, por lo general, en los programas de licenciatura y doctorado, y no en escuelas de negocios o másteres de administración de empresas.

Esto es así probablemente porque los sistemas educativo español y el anglosajón son diferentes, incluso en su articulación histórica. En el caso de España, el conocimiento que se ha impartido en las universidades se ha organizado en torno a las disciplinas de conocimiento, y la docencia se ha impartido en planes de estudio oficiales y sancionados legalmente por el Boletín Oficial del Estado, lo que ha dado cierta rigidez a los contenidos que solo podían superarse en programas de doctorado o los másteres, lugares en los que pueden redefinirse los cursos con mayor facilidad. En los países anglosajones, las disciplinas se organizan en torno a la autonomía y erudición del académicx, que rara vez es funcionarix y puede cambiar de institución con frecuencia. Estxs compiten ofreciendo su docencia y buscan convertirse en estrellas dentro de su campo de conocimiento. Lo que lleva a que nuevas disciplinas surjan con facilidad en la oferta docente de las universidades, sean públicas (como en el Reino Unido) o privadas (caso de Estados Unidos) y que sus investigaciones se difundan rápidamente. En España, sin embargo, lo común es que los estudios culturales sean absorbidos por las disciplinas tradicionales como la sociología crítica del trabajo, la sociología crítica de las organizaciones, la antropología o por una psicología crítica de las organizaciones, pero es difícil encontrar estudios puramente multidisciplinares. Mucho más difícil encontrarlos dentro de la academia inscrita en escuelas de negocios.

A todo esto, hay que añadir que la democracia, la libertad de expresión, el desarrollo industrial y económico, son bastante recientes en España, lo que influye en la configuración que hay de la enseñanza de las ciencias empresariales. De hecho, en España, durante décadas, la teoría de la organización que se impartía excluía de manera deliberada el marxismo de sus programas académicos (Sampedro, 2016), por lo que el análisis de la acción del trabajador/a, sus aspiraciones, el desafío de su integración y otros factores sociales quedaban limitados, y la comunidad universitaria quedaba aislada de los principales debates teóricos.

Los estudios de administración de empresas estaban vertebrados por la economía. En las facultades de las universidades públicas se considera que la administración era una simple continuación de la disciplina de la economía de empresa, y que por lo tanto no existía una ruptura ni en la metodología ni en los contenidos con la economía. Es más, hoy la teoría económica de la empresa, con su dogmatismo teórico, es todavía hegemónica en los planes de estudios, frente a la teoría y la psicología de las organizaciones.

Además, las universidades españolas también desconfiaban de los estudios de posgrado tipo máster, dejando finalmente en manos de las escuelas de negocio privadas una buena parte de la educación superior de postgrado. Y la mayor parte de las escuelas de negocio fueron creadas durante el desarrollismo, vinculadas con la iglesia católica, salvo la EOI y el Instituto de Empresa. Ligadas a la inversión directa norteamericana, para aumentar la bajísima productividad de las empresas españolas y para facilitar la penetración del capital y la tecnología estadounidenses, difundiendo sus principios capitalistas. La Compañía de Jesús ha creado, por ejemplo, la Universidad Comercial de Deusto (la primera escuela de comercio española, nada menos que en 1919), ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas) o ICADE (Instituto Católico de Dirección de Empresas). El Opus Dei crea el IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) (Gómez-Escalonilla, 2015; Bozal, 1966).

En la actualidad, el prestigio internacional de estas escuelas es enorme, y atrae a participantes con ambiciones muy concretas en el mercado laboral. En los programas de estudio de dichos másteres los cuestionamientos del marco en el que se desenvuelve la actividad empresarial son casi inexistentes, siendo la dirección la depositaria de la racionalidad dentro de la empresa. Se estudian asignaturas como liderazgo, gestión de Recursos Humanos, estrategia empresarial, marketing, comercio internacional o ética y, aunque existen por supuestos excepciones, el tono general es cercano a los estudios empresariales convencionales, acríticos, entendiendo por crítico el cuestionamiento no sólo de determinadas prácticas y conductas individuales, sino del orden social capitalista. Entre otras razones porque quien paga estos estudios, muchas de las veces es la empresa, y lo que espera esta es que los contenidos que se aborden sean de carácter instrumental para obtener mayores beneficios.

En su metodología de estudio, predomina el método del caso sobre aproximaciones cercanas a los estudios culturales, pero éstos se dan con un enfoque

alejado de la teoría crítica. Los referentes teóricos son, en general, autores cercanos a lo que se podría definir como perspectivas convencionales de la gestión empresarial: Kotler (2011), Porter (2000), Champy y Cohen (1995), Peters y Waterman (1984), cuando no se alude directamente a los últimos *best-sellers* de los teóricos del *management* Goleman (2010), Hame y Breen (2008), Seligman (2016). Además, a diferencia del Reino Unido, en España sí existe un proyecto académico de corte managerialista y proempresarial más o menos delineado, fuertemente vinculado a las relaciones entre escuelas de negocios y empresas, donde incluso una parte muy importante de su personal docente ejerce su actividad docente y además desarrolla otras actividades profesionales del mercado laboral, normalmente en el sector de la consultoría y empresas.

Otro factor que quizá haya frenado las ambiciones críticas tras el fin de la dictadura franquista ha sido un cierto imaginario social relacionado con la convergencia con Europa, a través de la modernización y el desarrollo económico. Desde los Pactos de la Moncloa a la reconversión industrial de los ochenta, pasando por las privatizaciones de empresas públicas en los noventa, España ha liberalizado su economía y fortalecido su sociedad de consumo con la idea de progreso económico como símbolo intocable. Se ha intentado estimular la economía de mercado y la creación de empresas. Aunque quizá el factor clave en la expansión de las escuelas de negocios y los cursos de postgrado en administración y dirección de empresas hayan sido la precariedad laboral entre los jóvenes y la inflación de títulos, que han llevado a la búsqueda de formación más especializada para contar con mejores oportunidades de trabajo.

También hay que destacar la progresiva burocratización y proliferación de evaluaciones dentro del sistema educativo universitario español, en el marco de una política académica destinada a incrementar su competitividad a nivel internacional. Esto, en muchos casos, ahoga la posibilidad de analizar la realidad organizacional y escaparse de lo convencional, pues la crítica postmoderna tiene pocas posibilidades de conseguir ser publicaciones en revistas clásicas norteamericanas con alto índice de impacto, que son las mimadas por evaluadores y tecnócratas.

En este sentido, los estudios críticos de la gestión inspirados en las nuevas corrientes teóricas postmodernas son todavía una asignatura pendiente en España. Es difícil que una escuela de autorxs críticxs tenga actualmente grandes posibilidades de desarrollarse al existir contextos tan difíciles. Si bien, siempre hay algunas oportunidades. Es fundamental que, en el contexto español, la perspectiva sea introducida y realizada de

forma reflexiva y necesaria, no como simple moda intelectual, sino como aportaciones imprescindibles en el estudio de las organizaciones.

España, en las últimas décadas, se ha convertido en una economía plenamente capitalista, teniendo algunas de sus grandes empresas una dimensión claramente multinacional. Hay un tejido empresarial que, con sus deficiencias y cualidades, ha dado pasos hacia una mayor competitividad en los mercados internacionales, con una fuerte interrelación con Europa. España es una economía de servicios en la que no sólo se evoluciona hacia una economía informacional, sino que, en materias de gestión, se han seguido los modelos norteamericanos.

Por tanto, ahora es el momento, en el contexto español, de hacer una reflexión crítica sobre los modelos de gestión empresarial imperantes, particularmente en un contexto de fuerte individualización de las relaciones laborales (con una notable precariedad laboral entre ciertos grupos de trabajadorxs), de fenómenos como lxs mileuristas y la explotación de lxs inmigrantes, horarios de trabajo incompatibles con el ocio y la vida familiar, la coexistencia de elevados beneficios empresariales con un súbito empobrecimiento de las clases más desfavorecidas, la creciente corrupción y su relación con el sector de la construcción y la promoción de determinadas políticas de Recursos Humanos y culturas corporativas inspiradas en los textos de gestión norteamericanos .

Además, desde la llegada de la democracia, España se ha transformado de una manera importante, pudiendo calificarse de sociedad postmoderna en la que la inmigración, las cuestiones de identidad y género, la deslocalización industrial y el consumismo son fenómenos muy relevantes. Por tanto, unos estudios culturales de la gestión managerial, de carácter crítico, parecen hacerse bastantes necesarios en la sociedad española.

3.4. Resumen y Conclusiones

Los estudios críticos de administración nacen para poner en tela de juicio un discurso dominante de gestión humana y la misma legitimidad del capitalismo, negando que este sea la única alternativa y, sobre todo, teniendo en cuenta cómo se desarrolla: Sin escrúpulos y en clara contra vía de la calidad de vida de las personas.

Los estudios de Montreal denuncian la existencia de prácticas administrativas inhumanas en las organizaciones y proponen una nueva aproximación a la relación entre el ser humano y la organización a la luz de las llamadas ciencias de la vida y de la gestión. Critican que a pesar de que el discurso moderno sobre el trabajo no se cansa de proclamar la importancia de las personas, en la práctica, la persona es apenas más importante que los bienes materiales: Es considerada, ni más ni menos, que como una fuente de problemas, en esencia, un mal necesario.

Coinciden con los *Critical Management Studies* en que por detrás de estas teorías están solo los temas que le interesan a la empresa: La obsesión por la eficacia, el rendimiento, el crecimiento y el desempeño a corto plazo. Y que, por tanto, hay que preguntarse por las cuestiones olvidadas y poner en tela de juicio esa concepción instrumental y adaptativa que impera en el discurso de la gestión humana. Cuestiones por otra parte más pertinentes por cuanto parece que los problemas en el trabajo siguen sin resolverse, porque la gestión humana se desarrolla pasando por alto los logros de las ciencias humanas y su aproximación clínica de las ciencias de la vida.

Disciplinas como la psicología, con rigor científico, se han convertido en un instrumento operativo para llevar a los sujetos dentro de la empresa a comportarse de forma de eficiente y eficaz. Se utilizan para condicionar a las personas con la ideología de la empresa, para convencerlas de que sus intereses como empleadxs son los mismos que los que se fija la empresa. La gestión que se desarrolla no es en sí misma una disciplina científica no ayudan a pensar. Existe una confusión de valores que viene dada por la relación tan estrecha que tienen las escuelas de negocios y muchos profesores con las empresas.

El paradigma central que debería fundar el conocimiento y la concepción de la acción humana en la empresa es la del individuo como sujeto no como cosa. Como sujeto de derecho, de conocimiento y deseo que puede contribuir a la producción de sentido de la acción colectiva. No se trata de inventar nuevas técnicas de gestión, sino abordar los mismos problemas de una manera diferente, invirtiendo el orden de los objetivos que hoy se hace en las empresas. Solo hay que mantener una postura humanista radical para investigar en todas las cosas. Porque si en los objetivos de la acción que emprende la empresa se busca lo humano, quedan excluidas automáticamente otras finalidades del género como el dinero por el dinero, la acumulación o la subordinación del sujeto a los

intereses de la empresa. Desde esta perspectiva los *Critical Management Studies*, trabajando desde el mismo corazón de las escuelas de negocios:

- Cuestionan que la empresa sea un instrumento racional. Creen que se trata más bien de estructuras y prácticas de dominación funcionales al servicio de diferentes *stakeholders*. Y por eso su compromiso se dirige a ayudar a las personas a liberarse de la dominación de la empresa.
- Creen que hay que desarrollar nuevas comprensiones acerca de la gestión, a través de un trabajo de investigación, alejado del que realizan lxs teóricxs de la administración, y dialogando con distintas disciplinas.
- Se niegan a ignorar a las personas que se ven arrastradas en direcciones opuestas a las lealtades exigidas por la empresa, dados sus compromisos con otros valores y significados que no sean los de la rentabilidad económicas.
- Se resisten a contribuir a la producción de un conocimiento dirigido a conseguir el máximo resultado para la empresa. Su preocupación se centra en cómo se distribuyen las oportunidades de vida, dentro y fuera de las organizaciones.
- No aceptan realizar seminarios e investigaciones para el interés de la empresa de obtener más beneficios.
- Se centran en investigar temas no tratados o reprimidos como el poder, la violencia, la manipulación.
- Quieren dar voz a los colectivos más débiles.
- Tener una postura radical a la hora de mostrar patrones y estructuras más amplías como el capitalismo o el patriarcado, que además resultan problemáticas para la sociedad.
- Analizar las consecuencias de las prácticas empresariales que se están llevando a cabo.
- Denuncian las injusticias del neoliberalismo y su globalización implacable.
- Y desnaturalizan ese orden normal y lógico, en el que se produce la gestión empresarial, que invisibiliza cualquier otra alternativa

Los estudios de las Ciencias de la Vida y la Gestión:

- Examinan en qué medida se realizan prácticas de la gestión de acuerdo con los datos de las ciencias de la vida: ¿nos comportamos de manera tal que podemos garantizar la supervivencia de nuestra especie?, ¿hacemos lo necesario para hacer sentir bien, física, afectiva e intelectualmente a cada ser humano?
- Consideran que la persona puede ser destructora de sí misma y de la naturaleza, pero que eso no puede calificarse como una actividad humana, pues si no fuera así, la guerra y el crimen serían actos humanitarios.
- Reconocen las dimensiones olvidadas de ser humano en la organización, que son las que dan origen a una Antropología de la Organización: el individuo, la interacción, la organización, la sociedad y el mundo.
- Defienden que ser sujeto es no pertenecer a nadie, ya sea a persona física o moral. El sujeto no pertenece más que a sí mismo.
- Sin embargo, la persona no se puede ser sujeto sin confrontar la alteridad y sin insertarse en un colectivo para contribuir al bien común
- De ahí la importancia de que cada persona tenga suficientemente claros sus deseos y sus angustias para poder conciliar su propio desarrollo con el desarrollo de lo que hace en el mundo.
- La gestión, por tanto, debe centrarse sobre lo que hace al sujeto social en la sociedad.
- Desde esta perspectiva, la empresa no es más que un medio, entre otros, para producir la sociedad y mejorar el bienestar colectivo, incluso de aquellos que no pertenecen a ella.
- La empresa debe tener en cuenta las consecuencias humanas, sociales y ambientales de su funcionamiento, e integrar así esos diferentes parámetros en su sistema de gestión.
- Privilegiando a las personas como agentes sociales en relación, acción, portadoras de identidad, significado, enraizados en un espacio-tiempo, encarnados en el cuerpo y con una ética.
- La violencia de las relaciones sociales y de la lucha por el poder no puede ser canalizada más que en una discusión pública sobre el contenido de la Ley Universal de los Derechos Humanos.

Por tanto, desde una perspectiva crítica y radical-humanista, se proponen modos y modelos de administrar distintos a los tradicionales inspirados en la práctica de las empresas estadounidenses. Es fundamental darse cuenta de la importancia de la participación y de la distribución de ganancias para el largo plazo. Las sofisticaciones tecnológicas no son nada sin la instauración de un clima social y humano propicio a la adhesión, la colaboración y el rendimiento. Se necesitan condiciones reales y concretas de distribución compartida a nivel material, transparencia y solidaridad-complicidad en la vida laboral cotidiana. Capital, trabajo y naturaleza tienen que estar en equilibrio, lo que se logra mediante negociaciones continuas y juegos de contrapoder. A través de mecanismos de decisiones compartidas entre el estado, lxs trabajadorxs, ecólogxs y representantes de la sociedad civil.

Capítulo 4. La perspectiva cultural y el mundo figurado de Holland

4.1. El mundo figurado

Holland et al. (1998), en su libro *Identity and Agency in Cultural Worlds* (1998), definen el mundo figurado como:

«Un ámbito de interpretación social y culturalmente construido en el cual se reconocen personajes y actores particulares, se asigna significación a ciertos actos y donde se valoran unos resultados particulares sobre otros. Cada uno es un mundo simplificado poblado por un conjunto de agentes (en el mundo del romance, mujeres atractivas, novios, enamorados) que participan en una gama limitada de actos significativos o cambios de estado (coquetear con, enamorarse de, tener relaciones sexuales) como movidos por un conjunto específico de fuerzas (atracción, amor, lujuria)» (p. 52)

Dicho de otra manera, el mundo figurado está construido socialmente a través de los significados que se producen en las relaciones interpersonales mediadas por el lenguaje. Estos mundos tienen sus propias reglas establecidas de manera convencional. De forma que las conductas de las personas son interpretadas según los significados colectivos correspondientes a ese mundo figurado específico en el que se presentan, el cual se encuentra vinculado a un espacio y un tiempo determinados. Es como la imagen de un mundo simplificado, que capta lo que tiene que ser interpretado como algo típico o normal, adecuado o inadecuado. Que informa sobre la perspectiva que tienen que desarrollar los participantes, compuestas por unas formas de hablar, escuchar, actuar, interactuar, creer, valorar y utilizar herramientas y objetos, que se pueden producir o reproducir en determinados entornos y en momentos específicos. Una especie de juego

de identidades con las instrucciones acerca de cómo actuar, hablar y, a menudo, escribir, y como asumir un determinado rol social que puedan reconocer los demás. Formas de exhibir (mediante palabras, acciones, valores y creencias) la pertenencia a un determinado grupo o red social, donde se reconocen a determinados personajes y actores particulares. Donde se asignan significados y se valoran determinados resultados sobre otros (Gee, 2005).

El mundo figurado contiene las diferentes formas de cómo los humanos integran el lenguaje con otras cosas que no son del lenguaje, como son las distintas formas de pensar, actuar, interactuar, valorar, sentir y usar símbolos, herramientas y objetos en los lugares y en los momentos adecuados. Todo lo cual sirve para representar y reconocer diferentes identidades y actividades, y para darle al mundo material un orden y una estructura, para distribuir los bienes sociales (aquello que se valora) de una manera determinada (Gee, 2014).

Holland et al. (1998), siguiendo la noción de actividad de Leontiev, explican aspectos importantes que hay que considerar del mundo figurado: El primero, dicen, los mundos figurados son fenómenos históricos a los que todos somos reclutados o en los que ingresamos, que a su vez se desarrollan a través de las obras de sus participantes. Estos mundos toman forma dentro y dan forma a la coproducción de actividades, discursos, actuaciones y artefactos, reuniendo a un tipo de personas que son las que llevarán a cabo estas actividades. Si bien cada persona llevará a cabo la producción de actividades con su propio estilo de interacción, su perspectiva distinguible y su particular orientación, lo cierto es que los mundos figurados como actividades, no son tanto cosas u objetos que tengan que ser aprehendidos, como procesos o tradiciones de aprensión que reúne a las personas, y que terminan dando forma a las personas a medida que sus vidas se cruzan ellos.

En segundo lugar, los mundos figurados, como actividades, son encuentros sociales en los que las posiciones de lxs participantxs son importantes. Las personas proceden y son instauradas socialmente y ubicadas en tiempos y lugares. Es posible incluso que algunas personas no puedan ingresar a determinados mundos figurados debido a su posición social o rango.

En tercer lugar, los mundos figurados, como actividades son mundos inventados que están socialmente organizados y reproducidos. Son como actividades en el sentido usual e institucional que divide y relaciona a lxs participantxs (casi como roles), aunque

a su vez dependen de la interacción y la intersubjetividad de los actores y actrices que realizan dichas actividades para su perpetuación. La importancia (de hecho, la existencia) de los mundos culturales en la vida de las personas no se deriva de tenerlos "en mente" como una imagen completa (podemos o no hacer esto), sino de recrearlos mediante el trabajo y la actividad con otros. Si no hay personas dispuestas a producir estas actividades, el mundo figurado no puede construirse, reproducirse o transformarse.

En cuarto lugar, los mundos figurados, como actividades, distribuyen a las personas como un "nosotras", relacionando a los actores y actrices con los paisajes de acción (como personas), difundiendo sentidos a través de muchos campos diferentes de actividad, y también dándole voz y tono humano. Es decir, los mundos culturales están poblados por tipos sociales, familiares e incluso identificables, no simplemente personas diferenciadas por alguna división abstracta del trabajo. Las identidades que obtenemos dentro de mundos figurados son desarrollos específicamente históricos, producidos a través de la participación continua en las posiciones definidas por la organización social de la actividad en esos mundos, que terminan siendo características de las personas y de las sociedades.

El mundo figurado, como actividad, proporciona entonces un medio para conceptualizar las subjetividades históricas, las conciencias y la agencia de las personas (y los agentes colectivos) que se forman en la práctica social. Proporciona los términos para responder a un enigma de agencia personal: El enigma de la aparente contradicción entre las personas como productoras sociales del mundo figurado y como productos sociales continuamente. Las personas no actúan solo como agentes, sino que tienen también la capacidad de actuar como "instrumentos" de otros agentes, siendo "pacientes" receptores de los actos de los demás. Entendiendo por agencia humana la capacidad que tienen las personas para actuar sobre su mundo y no solo para conocerlo y darle un significado personal o intersubjetivo. Es la capacidad y el poder de las personas para actuar de manera intencionada y reflexiva, en interrelaciones más o menos complejas entre sí, para reproducir y reformar el mundo en el que vive, en circunstancias donde estas puedan considerar diferentes cursos de acción, posibles y deseables, aunque no necesariamente desde el mismo punto de vista de la práctica social.

4.2. Las identidades en el mundo figurado

La identidad se configura en la práctica social. Es un concepto que comienza con la capacidad instintiva de los seres humanos para coordinar sus acciones con otros. Se describe como los discursos y prácticas culturales específicas, socialmente poderosas, que posicionan a las personas y les proporciona recursos para responder a las situaciones problemáticas en las que se encuentran, a la vez claves para construir sus identidades posicionales.

En todo este proceso el lenguaje es el motor de la acción y se encuentra presente en la práctica social, en la cual el discurso individual entra en comunicación con aquel que es social o colectivo. Es lo que Holland et al. (1998) basándose en Bajtin, denominan «dialogismo». Citando a Holquist explican que el ambiente estimula a los sujetos con códigos sociales y símbolos creados, transmitiendo ciertos mensajes, ante los cuales se asume una acción o reacción con sentido. Esta respuesta con un significado específico es generada por el sujeto, lo que quiere decir que él o ella producen un significado o agencia del mundo. En este sentido el lenguaje no es sólo un sistema semiótico abstracto, ni tampoco neutro, sino inevitable e inextricablemente una perspectiva ideológica, que siempre está vinculada con significaciones particulares sobre el mundo que coexisten con la conciencia y la vivencia de la gente real, y permite a las personas un mínimo de agencia o control sobre su propio comportamiento.

Siguiendo a Bajtin, Holland y sus colaboradores (1998) explican que las personas pueden auto crear el mundo al orquestar los elementos, las formas y los temas que reciben a través del discurso social en determinado tiempo y espacio. Esta orquestación se relaciona con las intenciones y los acentos que manifiesta el autor o autora en ese contexto y en esa situación dialógica, gracias al lenguaje. Por este motivo, las identidades son una expresión de la relación con el otro y se relacionan con los dos momentos propios de la comunicación humana, con el escuchar y con el hablar, en lo que se manifiestan las ideas que cada quién tiene de sí mismx. De manera que, como afirman Holland y sus colaboradores (1998), las personas perciben el mundo y a sí mismas porque crean, y se crean a partir de sus propias intenciones y a través del lenguaje, por lo que logran mantener o modificar el mundo social en el que se encuentra, lo que se traduce en la autoría del mundo y en la posibilidad de que cada quién asuma una posición en él.

4.3. Lenguaje y política. Las posiciones

En los mundos figurados, puntualizan Holland y sus colaboradores (1998), se presentan relaciones jerárquicas de poder que van a determinar ciertos poderes y privilegios para cada uno de los agentes que allí interactúa. Las personas embebidas en significados colectivos y relaciones sociales, de forma privada, pueden imaginar y crear nuevas formas de ser diarias, pero la acción humana puede ser frágil especialmente entre los que tienen poco poder. De ahí que Holland et al. (1998) propongan centrar la atención en la capacidad de los seres humanos para la auto-objetivación, la autodirección de roles, según el dominio de cada persona en sus relaciones sociales de poder y sus posibilidades para la liberación (parcial) de esas fuerzas (Gee, 2014).

En este sentido los autorxs hacen referencia a la teoría del campo de Bourdieu (1997) para quien, a los agentes, dentro del mundo específico en el que se integran, se les asigna una determinada posición, la cual es meramente social y da paso a la categorización de las personas en la sociedad según el volumen global de capital que poseen, y la estructura de este, es decir, en función el peso relativo o volumen total de capital económico, político y cultural del que dispone. Estas diferencias de capital se traducen en oportunidades e incluso en probabilidades para inclinarse o no hacia determinadas acciones. A cada clase de posición le corresponde una clase de *habitus*, o sentido del gusto, producidos por los condicionamientos sociales asociados a la condición correspondiente. Y a través de estos *habitus* y de sus capacidades generativas, cada posición va a optar inconscientemente por un conjunto sistemático de bienes y de propiedades, unidos entre sí por una afinidad de estilo.

Así, siguiendo el sentido del gusto de Bourdieu (1997), afirman Holland et al. (1998), las posiciones sociales se encuentran caracterizadas por una serie de comportamientos, conocimientos, expresiones emocionales, formas de hablar, formas de vestir, asociadas a ciertos lugares, actividades y grupos de personas. Es lo que hace que las personas se comporten de cierta manera para garantizar su participación en ese mundo, según las reglas culturales establecidas, la posición social que se le ha asignado en la cotidianidad, y la manera como cada quién se asume o identifica en ese mundo con respecto a los demás (Holland et al., 1998).

El mundo figurado es por tanto un espacio estructurado de posiciones, ligadas a cierto número de propiedades, que pueden ser analizadas independientemente de las

características de quienes las ocupan. Y estas características se definen, entre otras cosas, especificando lo que está en juego y los intereses específicos de un campo, que son irreductibles a los compromisos y a los intereses propios de otros campos. Cada campo engendra así el interés (*illusio*) que le es propio, y que es la condición de su funcionamiento. La noción de interés o de *illusio* se opone no sólo a la de desinterés, gratuidad o indiferencia. La *illusio* es el hecho de estar inclinado a participar en el juego y por el juego. Y estar interesado es acordar que un juego social determinado y lo que ocurre allí tiene un sentido para la persona. Convenir que sus intereses y apuestas son importantes y dignas de ser perseguidas.

Esto significa que el mundo figurado tiene una estructura definida por el estado de la distribución del capital específico que allí está en juego (la de dominante o dominado, etc.), acumulado en el curso de luchas anteriores; por un *habitus* que determina y orienta las estrategias de los diferentes agentes, a través, especialmente, de la percepción que cada agente puede tener de su propio espacio; y por una *illusio*, un interés de las personas que participan en él, para jugar el juego de la empresa, algo absolutamente necesario para su funcionamiento. Si no hay personas interesadas en jugar al juego que propone la empresa, esta no podría existir.

Ahora bien, un mundo figurado con sus divisiones no se construye, individual y colectivamente, en el vacío social. En el juego de campos sociales o mundos figurados, no se entra por un acto consciente. Se nace ya en el juego y con el juego, de manera que la relación de creencia, de *illusio*, de inversión, se hace tanto más total e incondicional, cuanto más se ignora como tal, como explica Bourdieu (2007). La inversión en el juego social, dice Bourdieu (2010), se realiza por el hecho de que las personas comparten una *illusio* ajustada a la estructura y a la lógica del campo, que se produce gracias a un proceso de socialización que, lejos de tratarse de una mera inculcación del exterior al interior, está mediada por el *habitus*, entendiéndolo por *habitus*: El «sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes» (Bourdieu, 2007, p. 89).

La magia de la correspondencia entre las estructuras objetivas del mundo social con las estructuras cognitivas de los agentes sociales (que, al pensar el mundo, lo ven como natural y están por eso mismo sometidos al orden de las cosas tal como son) se produce en la medida en que las categorías aplicadas al mundo surgen de las categorías incorporadas del mundo. Esa incorporación, en absoluto automática, se origina

primeramente en la socialización doméstica de la familia que permite marcar el cuerpo del niño o la niña con la disposición perdurable para invertir en el juego social. A partir de todo este largo y complejo proceso de socialización plagado de negociaciones y no exento de sufrimientos, la persona puede incorporarse a juegos sociales y formar parte de distintos mecanismos y grados de violencia simbólica, que no es sino una de las formas de la dominación (Bourdieu, 2007; 2010).

Dicho de otra forma, dirá Bourdieu (2007), gracias al *habitus* «uno se hace a aquello por lo cual uno es hecho y uno elige aquello por lo que uno es elegido» (p.108), al término de lo cual, los diferentes campos o mundos figurados se aseguran los agentes dotados del *habitus* necesarios para su buen funcionamiento. Por eso, al hablar de cultura legítima, advierte Bourdieu, la sumisión de los dominados a estructuras de un orden social y a las evidencias de sus imperativos (reconocimiento de una legitimidad) se impone con tanta fuerza, porque esta imposición de las estructuras cognitivas es percibida por sus propias estructuras mentales (Bourdieu, 1997).

La cultura dominante se impone más fácilmente cuanto menos aparece como tal y cuando logra obtener el reconocimiento de su legitimidad, el reconocimiento implícito dado en el desconocimiento de su verdad objetiva. La cultura legítima, oculta o disimula completamente, por inculcación de lo arbitrario, lo arbitrario de la inculcación, es decir, oculta o disimula las cosas que inculca y las condiciones de su inculcación (Bourdieu, 2010). Lo que hoy en día se manifiesta de un modo evidente, más allá de la conciencia y de la elección, como algo del sentido común y natural, es algo que se ha constituido tras luchas y enfrentamientos entre dominantes y dominados. Lo que pasa es que el efecto de la historia es llevar precisamente al inconsciente cualquier otra posibilidad o alternativa ya descartada. Así, la obediencia otorgada a los imperativos que se pueden rastrear en el mundo figurado no puede comprenderse como sumisión mecánica a una fuerza, ni como consentimiento consciente a un orden. El mundo social está lleno de llamadas al orden que sólo funcionan como tales para aquellos que están predispuestos a percibirlos, y que despiertan en ellos unas disposiciones corporales profundamente arraigadas, sin pasar por las vías de la conciencia y del cálculo (Bourdieu, 1997).

De ahí que no resulte necesario dar órdenes y ejercer una coerción física para producir un mundo social ordenado en el que “los más (*the many*)” sean gobernados “por los menos (*the few*)”. No hace falta la coerción mientras los menos estén en disposición de producir unas estructuras cognitivas incorporadas que sean acordes con las estructuras

objetivas y garanticen la sumisión convencida al orden establecido. Basta que el orden simbólico consiga imponerse al conjunto de estructuras cognitivas de los agentes por el hecho de ser, por lo menos en apariencia, coherente y sistemática y de estar objetivamente en consonancia con las estructuras objetivas del mundo social (Bourdieu, 1997).

Todo esto no significa que sea imposible para las personas el poder imaginar y rehacer las condiciones de vida en el mundo figurado. Como explican Holland et al. (1998), los recursos culturales están indeleblemente marcados por la posición social, pero las personas pueden reafirmar un punto de control a través de la reordenación de las formas culturales como evocaciones de posición. La ecuación de los medios de expresión y la fuerza social –la noción de voz– funciona en ambos sentidos. Los mundos figurados posicionan a las personas, les proporcionan las herramientas para recrear sus posiciones, pero los campos de la producción cultural que circunscriben las perspectivas se convierten también en espacios de creación. Las personas producen el mundo figurado justo cuando crean significados.

Un nivel social del discurso llega a través del lenguaje y las prácticas sociales, que pueden direccionar el comportamiento de los individuos, proceso que permite la introducción del sujeto en el mundo cultural. El discurso social presenta las voces impuestas, aquello con lo que la persona tendrá que cumplir, hablar y comportarse de una determinada manera. Entra en el sujeto, permea su cuerpo, y comienza a ser el primer referente para la construcción del propio pensamiento y de las sensaciones. Pero a partir de estas voces la persona construye su discurso interior, las orquesta gracias a la propiedad heteroglósica del lenguaje, creando un discurso para sí, que resulta persuasivo y que media la reorganización y la expansión del discurso colectivo, para dirigir el propio comportamiento (Gee, 2014).

Esta orquestación es la autoría en la cual se evidencia el dialogismo entre el discurso social y el discurso individual o interior: Los lenguajes no sólo son sistemas semióticos abstractos, sino inevitable e inextricablemente también perspectivas ideológicas y vividas sobre el mundo que coexisten con la conciencia de la gente real. Esto significa que los lenguajes nunca son neutros, siempre están vinculados con significaciones particulares. Y es en este punto donde las personas pueden autorizar el mundo, cuando crean significados. Las personas pueden producir el mundo figurado al orquestar los elementos, las formas y los temas que reciben a través del discurso social, en determinado tiempo y espacio. Una orquestación relacionada con las intenciones y los

acentos que manifiesta la persona en ese contexto y en esa situación dialógica, gracias al lenguaje (Holland et al., 1998).

Precisamente el lenguaje en uso es tratar de decir, hacer y ser. La persona toma una posición frente a esos discursos o voces impuestas por la sociedad y las orquesta según sus propias intenciones. Les profiere un significado y un sentido según su experiencia, el contexto, su historia y el cronotopo en el que se encuentra con respecto a ese mundo figurado particular. A partir de esos nuevos significados atribuidos, el sujeto se posiciona diferente frente a esas voces del mundo figurado, generando nuevas interacciones con los demás y con el campo, dentro del entramado de las relaciones de poder y de los privilegios que todo ello le supone. El sujeto logra así reubicarse a través del control o de la modificación de su propio comportamiento, el cual está orquestado por ese discurso interior creado, configurando una identidad personificada.

En otras palabras, además del discurso social encontramos el discurso individual o el interior, el cual se encuentra influenciado y posibilitado por el discurso social, y se constituye en un discurso para sí mismo. El discurso interior es el lugar personal que encuentra el discurso social en el ser individual, en donde los significados culturales y la vida cotidiana social son traídos al agente, posibilitándole sus formas de reacción y de respuesta corporal y simbólica, posibilitando y dando sentido a su capacidad de autoría (Holland et al., 1998).

Ahora bien, para tener capacidad de autoría, es imprescindible que la persona pueda identificarse como un agente distinto en el sistema. La identificación es la formación de un concepto del yo como actor en el sistema ideado culturalmente. El proceso donde el mundo figurado en el que uno ha actuado según instrucciones de otros se convierte en un mundo que uno usa para comprender y organizar aspectos de sí mismo y algunos de los propios pensamientos y sentimientos. Dicho de otra manera, la autoría hace que surjan nuevas identidades, que, al interactuar con los nuevos significados construidos y la orquestación de las voces sociales por parte del sujeto, contribuyen a la creación de nuevos mundos figurados, que llevan a la ejecución de nuevas prácticas imaginadas y nuevas virtualidades, las cuales, a su vez, modifican las identidades posicionales de los agentes, las cuáles a su vez modifican las identidades y disposiciones de los agentes.

Estos nuevos mundos se generan a partir de la creación de nuevos elementos y la mayoría de las veces, de la recombinación de los ya existentes, los cuales hacen parte de

dos tipos de estructuras de los mundos figurados: unas estructuras rígidas, que son difíciles de modificar, y otras que son más susceptibles de manipular y que dan paso a la construcción de nuevos mundos figurados y al dialogismo entre varios de ellos y entre distintas voces, modificando así, las relaciones de poder. En ese sentido, las significaciones imaginarias sociales, fundadas en el imaginario social, se establecen como condiciones de posibilidad y representatividad y, por ello, de existencia de la sociedad (Holland et al., 1998).

Probablemente, en la estructura de un campo o mundo figurado (un estado de las relaciones de fuerza entre las instituciones y/o los agentes comprometidos en el juego), es la propia estructura del campo, en cuanto sistema de diferencias, lo que está permanentemente en juego. La conservación o la subversión de la estructura de la distribución del capital específico orienta a los más privilegiados a estrategias de ortodoxia y a los menos capitalizados a adoptar estrategias de herejía. Las luchas para transformar o conservar la estructura de poder conllevan luchas por la imposición de una definición del juego y de los triunfos necesarios para dominar en ese juego.

El ámbito profesional ahora está lleno de cambios, la mayoría inducidos por estrategias de mayor rentabilidad y políticas de modernización. Asistimos a una divergencia en las formas de empleo, organización del trabajo, contenidos de actividad y una vasta reconfiguración de los ciclos de vida profesional (prolongación del periodo de inserción laboral, prejubilaciones, cambios de puesto, etcétera). Y con todo ello, lo más importante es cómo se ponen a prueba a las personas para que gestionen las identidades atribuidas y las identidades para sí, permanentemente, y en todos los aspectos de su vida social y en todas las esferas de su existencia personal (Dubar, 2002).

4.4. La agencia humana

Las personas, individual y colectivamente, no son sólo productos de su cultura, no sólo responden a la situación también se apropian y resisten con artefactos culturales que ellas y otras producen. Hay capacidades y procesos intrínsecos que se supone que dan forma al comportamiento. Estas capacidades y procesos intrínsecos están implicados en la mediación reflexiva de la conducta, la objetivación, el seguimiento y la evaluación.

Posturas que una persona a veces adopta hacia su propio comportamiento. Un diálogo sobre lo que se puede llamar yo es que toma muchas formas, y que puede consistir

en expresiones que implican un sentido subjetivo de uno mismo como actor o sujeto. Las personas pueden imaginar y crear nuevas formas de ser, aunque luego la acción pueda ser limitada, según el poder que posee cada persona. Claramente la posición social definida, ya sea por el género y la edad o el estatus, es una división que resulta estructuralmente significativa para poder imaginar y para poder actuar en el mundo figurado en el que interviene el sujeto, y para realizar cualquier producción cultural. Es fundamental poner la atención en la capacidad de los seres humanos para la auto-objetivación, la autodirección de roles en tanto su dominio en las relaciones sociales de poder y sus posibilidades para la liberación (parcial) de estas fuerzas.

En este sentido, Holland et al. (1998) resaltan la fascinación de Vygotsky por la capacidad de los humanos para manipular sus mundos y, a ellos mismos, a través de símbolos. Las personas pueden cambiar a un mundo conceptual más allá de su entorno inmediato para convertirse en actores que se someten a las premisas del juego y tratar sus eventos como reales. Los deseos de las personas se pueden desarrollar con un yo ficticio, con un papel en el juego y sus reglas. Es esta competencia, la de imaginar, es la que hace posible los mundos culturalmente constituidos o figurados y, en consecuencia, la gama de instituciones humanas.

Después, la materialización del mundo figurado se produce a través del tiempo y la participación continua en sus actividades de sentir, ver, oír, tocar, saborear el mundo figurado. Lxs jugadorxs acuerdan el juego, se familiarizan cada vez más con los sucesos de un mundo figurado –las historias contadas, por ejemplo– y aprenden a crear el suyo propio y a ponerlo a disposición de otrxs participantes. Y por medio de tal apropiación, objetivación y comunicación, el mundo figurado mismo también se reproduce, forma y reforma en las prácticas de sus participantes. Se vuelve a formar en relación con las actividades y eventos cotidianos que ordenan los sucesos dentro de él (Holland et al., 1998).

Lave y Wenger (2003) establecen un vínculo entre identidades y actividades, y hablan del aprendizaje situado en comunidades de práctica. Las comunidades de práctica redefinen las prácticas y producciones de los grupos de trabajo como poder / conocimiento (para usar el término de Foucault), es decir, como conocimiento que no se puede separar de la posición y como posición vinculada al conocimiento dentro de los grupos sociales. Las identidades se convierten en resultados importantes de la participación en comunidades de práctica de formas análogas a nuestra noción de que las

identidades se forman en el proceso de participar en actividades organizadas por mundos figurados.

Por tanto, dice Dubar (2002), si se tiene en cuenta la cultura y la producción que puede realizar la persona de los mundos figurados, se puede afirmar que existen modos de identificación variable en el curso de una vida colectiva y personal, donde las personas cuentan con formas de identificación “para sí” y “para otros” diversas. Están las que pueden coincidir con el mundo figurado, como cuando la persona, por ejemplo, interioriza su pertenencia heredada de la comunidad a la que pertenece, definida por otros como la única posible o pensable. Pero también pueden aparecer las que de no coinciden y puede divergir, las imaginadas.

Una persona puede identificarse de una forma distinta a (para sí) a como los demás la identifican (para otros), lo que hace que aparezcan las distintas formas identitarias, donde cualquier identidad individual recurre a distintas categorías o referencias socialmente identificables. El sujeto podría definirse a través de diferentes identidades según recurra a categorías puramente externas (para otros) o también internas (para sí), y según se circunscriban en un ámbito particular de relaciones o a todos los aspectos de la vida:

1.- Las identidades culturales si el yo coincide con la identidad comunitaria y la identidad se conforma como una ilustración de lo comunitario.

2.- Las identidades estatutarias, cuando la identidad implica un yo socializado para asumir determinadas posiciones. Estas se construyen a partir de la obligación de integrarse en las instituciones (familia, escuela, empresa, estado).

3.- Las identidades reflexivas o de relación para sí, que resultan del compromiso activo con un proyecto que tiene sentido para la persona.

4.- La identidad biográfica o narrativa, las identidades construidas en la continuidad de un yo proyectado en las pertenencias sucesivas, perturbado por los cambios externos, sacudidos por los avatares de la existencia.

Cada persona pertenece a múltiples y variados mundos figurados que le proporcionan recursos identitarios. Y ésta, desde la racionalidad reflexiva, podrá identificar a las demás y a sí misma, a través de las cuatro formas de identificación de que dispone y podrá poner en acción y gestionar sus identidades, según su posición, hábitos

y posibilidades de que dispone, según circunstancias objetivas, en cada momento y contexto de interacción.

4.5. Resumen y conclusiones

Holland et al. (1998), siguiendo la noción de actividades de Leontiev, proponen considerar la empresa como un mundo figurado. Un mundo de interpretación simplificado, al que somos reclutados o al que ingresamos para llevar a cabo una serie de actividades. Presenta la empresa como un mundo inventado que toman forma y se desarrolla por la coproducción de actividades, discursos y actuaciones de sus participantes. Sin embargo, dirán los autores, la misma agencia humana contiene la aparente paradoja entre las personas como productores sociales y como productos sociales: Las personas no solo actúan como agentes que producen el mundo figurado a través de su práctica social, sino que también tienen la capacidad de convertirse en instrumento de otros agentes, siendo pacientes o receptores de los actos de los demás.

El mundo figurado de la empresa está socialmente organizado: Divide y relaciona a los participantes (con roles), aunque a su vez depende de la interacción y la intersubjetividad de los actores y actrices que realizan dichas actividades, para su perpetuación. Las personas que participan en los mundos figurados pertenecen a otros mundos y, cuando son reclutadas a un mundo específico, como es el de empresa, les asignan una determinada posición, que da paso a una determinada categorización de las personas según el volumen de capital que estas poseen y la estructura de este. Es decir, el peso relativo de capital económico, político, social y cultural que posee el sujeto. Estas diferencias de poder se traducen en oposiciones y en posibilidades para inclinarse o no hacia determinadas acciones. A cada posición le corresponde una clase de *habitus* o sentido del gusto, producidos por los condicionamientos sociales asociados a la condición correspondiente. Y las posiciones están caracterizadas por una serie de comportamientos, conocimientos, expresiones emocionales, formas de hablar, de pensar vestir. Están asociadas a ciertos lugares, actividades y grupos de personas. Y son las que garantizan que las personas participen en ese mundo y sigan las reglas culturales establecidas.

Las personas participan, invierten y se ajustan al juego que propone la empresa, porque se trata de un juego al que se ingresan de forma inconsciente: Las personas comparten una *illusio* ajustada a la estructura y la lógica la empresa, gracias al proceso

de socialización que sufre este, primero en la familia y luego en la escuela. Gracias al *habitus*, uno se hace aquello por lo cual uno es hecho, y uno elige aquello por lo que uno es elegido, al término de lo cual, los diferentes mundos figurados se aseguran disponer de las personas dotadas con el *habitus* que necesita para su funcionamiento. La cultura oculta aquello que inculca arbitrariamente, y precisamente lo arbitrario de la inculcación.

La obediencia ciega a los imperativos de la empresa, que se pueden rastrear en el mundo figurado, no puede comprenderse, ni como sumisión por la fuerza, ni como consentimiento consciente a un orden. El orden simbólico se impone a las estructuras cognitivas de los sujetos. Esto no significa que los sujetos no puedan imaginar y rehacer sus condiciones de vida. La posición que la persona ocupa en el mundo figurado de origen no es el destino, pero sí influye en las oportunidades que esta tiene para actuar e influir sobre su mundo, para reproducir y reformar el mundo en el que vive.

La identidad que se configura en la práctica social es un concepto que comienza con la capacidad instintiva de los seres humanos para coordinar sus acciones con otros. Se describe como los discursos y prácticas culturales específicas, socialmente poderosas, que posicionan a las personas y les proporciona recursos para responder a las situaciones problemáticas en las que se encuentran, a la vez claves para construir sus identidades posicionales.

Los sujetos, para tener capacidad de autoría, tendrán que identificarse como unos agentes distintos al sistema. Formarse un concepto del yo como creadores del sistema ideado culturalmente distinto y separado del concepto y el proceso en el que ha actuado según las instrucciones de otros, para comprender y usar los elementos suyos propios: Sus propios pensamientos, sus propias expresiones emocionales, sus propias formas de comportarse. Escuchar su propia voz interna y ejecutar una nueva práctica que contribuya su vez a modificar el mundo figurado en el que actúa y a su vez las identidades disposicionales que tenía esa persona como agente cultural.

En resumen, las significaciones imaginarias sociales, fundadas en el imaginario social del mundo cultural de la empresa, son condiciones de posibilidad y representatividad, de existencia para las personas, y, por ello, de la sociedad, que pueden ser cambiadas si las personas son capaces de verse a sí mismas como personas diferentes a las creadas por la empresa para reproducir su práctica social. Si bien, como explican Holland et al. (1998) y los humanistas radicales, romper con esa práctica será especialmente más frágil y difícil entre los que tienen poco poder.

Metodología

Capítulo 5. Metodología

La palabra método suele referirse a la idea de un conjunto de pasos y de reglas a seguir. Aquí, la palabra método significa un conjunto de dispositivos de pensamiento, extraídos de la teoría, con los cuales se puede investigar cierto tipo de preguntas (Gee, 2014). La teoría metodológica en la que se basa esta tesis es la teoría del Análisis Crítico del Discurso tridimensional de Norman Fairclough (1992), dentro de la perspectiva cultural del mundo figurado del mundo de Holland et al. (1998), dos perspectivas que permiten disponer de tres herramientas de investigación fundamentales: los textos, el discurso y el mundo figurado.

Se trata de una investigación más, dentro de la multitud de estudios que se han realizado en el mundo de la empresa, sin embargo, el sólo hecho de usar las herramientas teórico-metodológicas que ofrece el Análisis del discurso hace que su abordaje resulte de interés. Como dice Stecher (2014), son escasas las investigaciones que estudian la dimensión discursiva de la vida social de la empresa y las lógicas cualitativas de tipo más narrativo. Un tipo de investigaciones que, por otra parte, resulta esencial si se considera la importancia que tienen las dimensiones discursivas para revelar los procesos de reestructuración del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002), así como para visibilizar, analizar e interrogar adecuadamente los procesos de reproducción productiva y modernización que se están realizando en las empresas y en la vida laboral de las personas (Fairclough, 2000b).

A continuación se presentan los diferentes conceptos en los que se basa la construcción teórico-metodológica de esta tesis y cómo se ha ido elaborando el modelo de investigación para dar cuenta de cómo el discurso de la gestión humana, elaborado por el área de Recursos Humanos para participar en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, está dando forma al mundo figurado de la empresa, y cómo el discurso que se estudia tiene un alcance mayor

que el simple estudio de un discurso para un evento discursivo como son los Premios Expansión y Empleo. También, cómo, a la luz de las consideraciones teórico-metodológicas y sus consideraciones, se han ido construyendo las distintas preguntas de esta investigación.

5.1. Las tres dimensiones del discurso de Norman Fairlough

El objetivo de este apartado es presentar las tres dimensiones de análisis que propone Norman Fairlough. Un modelo teórico para pensar el discurso y realizar el análisis del discurso. El autor define el discurso como el lenguaje en uso, considerando este como una práctica social, y el análisis del discurso como el estudio de cómo los textos (hablados o escritos) operan dentro de una práctica sociocultural. Por tanto, para pensar el discurso y el análisis del discurso, Norman plantea el modelo tridimensional que consiste en conceptualizar y analizar cualquier “evento discursivo” en términos de tres facetas o dimensiones (Stecher, 2010, 2014):

1. Como un **texto** (pieza de lenguaje escrito o hablado),
2. Como un caso de **práctica discursiva** que involucra los procesos de producción e interpretación de textos.
3. Y como parte de una **práctica social** en términos del marco situacional e institucional del evento discursivo. Una forma de acción entre las personas que se articula a partir del uso lingüístico contextualizado ya sea oral, o escrito. Es decir, son reglas anónimas, constituidas en el proceso histórico, o sea, determinadas en el tiempo y delimitadas en el espacio, que se van definiendo en una época concreta y en grupos o comunidades específicas las condiciones que hacen posible cualquier enunciación.



Figura 5-1. Modelo tridimensional de Norman Fairlough

Como se representa en la Figura 5-1, la conexión entre el texto y la práctica social está mediada por la práctica discursiva. Por una parte, la producción e interpretación textual se forma en la práctica social; pero, la práctica social se forma a través de diferentes prácticas discursivas que van dejando rastros en los textos. Como explica Foucault (1992), todos los ámbitos de la vida social generan prácticas discursivas que los hacen posibles, y las prácticas discursivas, en la medida en que son constitutivas de lo social, son también el terreno de constitución de los sujetos, es decir, el lugar desde el cual se proponen modelos de identificación para las personas.

Esta definición que hace Foucault del discurso como práctica social tiene en cuenta la relación dialéctica entre el evento discursivo particular y la situación, la institución y la estructura social que lo configuran. Es decir, la relación bidireccional de las situaciones, las instituciones, las estructuras sociales que dan forma al evento discursivo, pero también el evento discurso que da forma a las instituciones. Dicho de otra manera, «el discurso es socialmente constitutivo -constituye situaciones, objetos de conocimiento y creencias, identidades sociales, relaciones entre personas y grupos de personas-, así como está socialmente constituido» (Calsamiglia y Tusón, 2015, p. 2).

La empresa es una construcción social y cultural –que vamos a llamar como hacen Holland et al. (1998) el mundo figurado de la empresa–, consecuencia de la organización humana, que se instituye a través de las prácticas discursivas de sus miembros (la práctica de reuniones, entrevista de evaluación del desempeño, selección, prácticas de reconocimiento, etcétera), que son las que intervienen en el proceso vigente de constitución de esa realidad empresarial. Y viceversa, habría todo un sistema de representación, de percepción de imágenes y de escala de valores, una ética determinada, un modelo de personalidad, en el mundo figurado de la empresa, que actuaría como

sustrato de esas prácticas, las cuales constituyen las identidades de los sujetos (Aubert y De Gaulejac, 1993). Esto convierte a las personas en producto y productoras de dicha realidad.

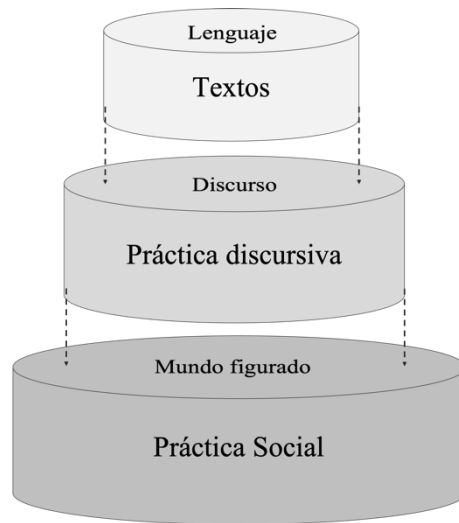


Figura 5-2. Relación mundo figurado, práctica discursiva y textos

Por tanto, dentro de este marco teórico, esta investigación se interesa por estudiar **el discurso** de Recursos Humanos, elaborado para participar en un evento discursivo, *la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos*, convocada por la Unidad Editorial Información Económica Expansión y Empleo (Premios E&E), como una práctica discursiva que nace dentro del mundo figurado de la empresa, pero, a su vez, reproduce y transforma el mundo figurado de la empresa. Nos interesa el uso que se hace del lenguaje (los textos) de la gestión humana para representar las prácticas y actividades (**el discurso**) que tienen que realizar las personas para instituir **el mundo figurado de empresa**. Sabiendo que, a partir de estas tres dimensiones extraídas de la teoría Norman Fairclough (1992, 1995) y del mundo figurado de Holland et al. (1998), tenemos tres herramientas para realizar el análisis del discurso.

A continuación, se describen cada una de estas tres herramientas y cómo nos han permitido plantear distintas preguntas de investigación.

5.1.1. El lenguaje escrito (los textos)

El **lenguaje oral y escrito** son **las palabras**, los enunciados que sirven para decir y producir el evento discursivo (Fairclough, 2008). El texto es la pieza de lenguaje escrito que constituye el material empírico de esta investigación y el resultado de un proceso más

amplio de producción de textos, que es la práctica discursiva. En este caso se trata de piezas escritas para producir las prácticas de gestión humana que se presentan al evento discursivo de los premios E&E. Cada uno de esos textos supone una particular y situada utilización del lenguaje donde se actualiza el poder constructivo del mundo figurado, el cual deja rastros en los textos.

Aquí, lo importante es considerar que las palabras hacen mucho más que representar al mundo, son básicamente un instrumento para “hacer cosas” y para “ser cosas”. A través del **lenguaje** se pueden **hacer cosas** como participar en acciones y ocupaciones; comprometerse con la gente, abrir o cerrar reuniones, argumentar sobre la política, negociar, persuadir, resistirse, etcétera. Pero, además, el lenguaje permite **adoptar distintos modos ser**, diferentes identidades socialmente significativas dentro de la empresa. Una persona puede hablar como directivx, como experta, como presidentx o como secretarix, etcétera. Eso sí, para asumir cualquier identidad en un momento y lugar específico, se necesita, no solo “hablar el idioma” (decir), se necesita además **hacerlo de una determinada manera. Se necesita un modo de ser** concreto (Gee, 2011).

Por tanto, en el lenguaje **hay conexiones importantes entre el decir (hablar o escribir), hacer (acción) y el ser (identidad)**. Si alguien dice o escribe algo, realmente no se puede comprender íntegramente si no se sabe lo que está tratando de hacer y quién está queriendo ser. Para comprender un mensaje en su totalidad necesitamos saber qué dice la persona (conocer el idioma), quién es el que lo dice y qué está tratando de hacer con lo que dice (Gee, 2014). Fairclough (1992; 1995), siguiendo la aproximación funcional del lenguaje de Halliday (1994), va a distinguir tres aspectos de esta potencia constitutiva del discurso que se manifiesta en todo texto. Por un lado, cómo el discurso contribuye a modelar las relaciones sociales entre las personas, en la medida en que muchas formas de interacción (por ejemplo, la relación entre un/a jefe x y su subordinad x) se definen en buena medida en función de las particulares formas de comunicarse entre sí de los participantes de dicha relación. En segundo lugar, el discurso produce y pone en circulación particulares representaciones, conocimientos y creencias particulares acerca de la realidad. Y, en tercer lugar, el discurso contribuye a la construcción de identidades sociales, al ubicar a los sujetos que interactúan discursivamente en ciertas posiciones que suponen particulares formas de ser y estar en el mundo figurado de la empresa.

Por tanto, todo texto, en tanto lenguaje en uso, contribuye simultáneamente a la constitución de acciones/relaciones sociales, sistemas de creencias y conocimientos, e

identidades sociales. Esto significa que el discurso contiene y podemos rastrear en él tres elementos esenciales:

1. Las formas de pensar que se quieren constituir o transformar.
2. Las formas de sentir que tienen que guiar las acciones que se quieren construir.
3. Las formas de ser.

Por tanto, siguiendo el planteamiento de Norman Fairclough se pueden realizar las siguientes **preguntas de investigación**:

1. ¿Qué **formas de pensar** se presentan en el discurso para constituir el mundo figurado de la empresa?
2. ¿Qué **formas de sentir** son promulgadas por el discurso?
3. ¿Qué **formas de ser** o disposiciones para ser son propuestas por el discurso?

Se supone que, en el primer nivel de los textos, el **análisis del discurso** que se puede llevar a cabo es un análisis detallado del texto (o los textos) dando cuenta del modo como en sus distintos rasgos (gramaticales, de vocabulario, de estructura global, de cohesión) producen efectos de sentido en los tres planos mencionados: formas de pensar, sentir y ser. Así, las preguntas que se plantean para realizar este análisis del discurso son:

- *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para resaltar opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas o cualquier otro factor relacionado con las formas de pensar, como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, según lo que hacen las palabras y significados escritos?*
- *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para hacer significativas determinadas expresiones emocionales y sentimientos para la situación y momento actuales?*
- *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para instrumentar acciones o hábitos orientados a dirigir formas de ser de las personas?*

A continuación, en la tabla 5-1, se hace un resumen con las preguntas de investigación y las preguntas para el análisis descriptivo del discurso:

Preguntas de investigación	Preguntas para el análisis del discurso crítico
<p>¿A qué formas de pensar dan lugar las prácticas discursivas?</p>	<p>¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para resaltar opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas o cualquier otro factor relacionado con las formas de pensar, como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, según lo que hacen las palabras y significados escritos?</p>
<p>¿A qué formas de sentir dan lugar las prácticas discursivas?</p>	<p>¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para hacer significativas determinadas expresiones emociones y sentimientos para la situación y momento actuales?</p>
<p>¿A qué formas ser dan lugar las prácticas discursivas?</p>	<p>¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para instrumentar acciones o hábitos orientados a dirigir formas de ser de las personas?</p>

Tabla 5-1: resumen preguntas de investigación y preguntas para el análisis descriptivo del discurso.

5.1.2. El discurso. El uso del lenguaje

El discurso, que es nuestro objeto de análisis, es como se muestra en la Figura 5-2, el nivel que media entre el lenguaje y el mundo figurado. Designa a un conjunto de enunciados que pueden pertenecer a campos diferentes, pero que obedecen a una dinámica de juego y unas reglas comunes (Chiapello, 2019). Es el lugar donde se usa el lenguaje para crear las actividades, las herramientas o las técnicas de gestión humana, que dan forma al mundo figurado. Sin el discurso, el lenguaje no se puede comprender en profundidad. Cada vez que se promulgan unas formas de pensar, sentir y ser, se genera una práctica discursiva. Es decir, si no se habla como se habla, ni no se actúa de cierta manera, prácticas como la reunión del desempeño, las actividades de formación o los mismos premios de Expansión y Empleo, no podrían existir. Pero a su vez, si la empresa y las reuniones para evaluar el desempeño, o los eventos para dar los premios, no existieran, hablar, actuar y ser de esa manera, no tendría sentido (Gee, 2014). Luego son las prácticas discursivas las que dan sentido a las palabras y los textos que se analizan.

Pero lo que resulta más interesante es que, cuando se usa el lenguaje para promulgar cualquier práctica discursiva, se está haciendo algo más: Se están organizando y estructurando las acciones de las personas dentro del mundo figurado de la empresa. Cuando ingresamos en la empresa, esta asigna una posición a la persona, y esta posición

determina los comportamientos, conocimientos, expresiones emocionales, las formas de hablar, formas de vestir, asociadas a ciertos lugares y actividades: *cuándo actuar, dónde, cómo y con qué objetivos* pueden y hasta dónde puede o no decir, hacer o ser dentro de esa actividad.

Holland y sus colaboradores (1998) hacen referencia a la teoría de campo de Bourdieu para explicar que las posiciones son estructuras en prácticas. Un mundo de relaciones, de posiciones definidas unas contra otras, que pueden ser analizadas de forma independiente a quienes las ocupan, precisamente por los intereses que están en juego, frente a otras estructuras en prácticas. Por ejemplo, cuando se define la posición de un directivo, inevitablemente, frente a ella, se está definiendo la posición del subordinado, con formas, cada una, de pensar, sentir y ser diferentes, de tal manera que las formas diferentes de ser, que representan al subordinado, son vitales para dar existencia a la figura de dirección. De manera que cuanto más desaparecen estas diferencias entre subordinado y jefatura, más riesgo de amenaza existe para la posición de la dirección. Más amenazada se verá la forma de ser directiva, precisamente por ser tan próxima a la subordinación.

A veces, las identidades posicionales, que son las que permiten desarrollar las diferentes formas de ser, resultan muy explícitas. La empresa las presenta, e incluso forma a las personas abiertamente para que puedan desarrollarlas, porque son precisamente las que se demandan para ser reclutadas con éxito en la misma práctica organizacional. Es el caso de prácticas como ser ágiles, donde se estructuran claramente los principios, las acciones, cuándo, dónde, para qué y según qué roles. Es una forma estructurada de pensar, sentir y hacer, asociadas a las formas de ser que busca la empresa para cambiar las formas de trabajar. Otras veces, las posiciones impuestas al menos provisionalmente, pueden ser incorporadas en el cuerpo, la mente y la voluntad de las personas, de forma inconsciente, y ello de tres maneras fundamentales (Holland et al., 1998):

- A través de la participación.
- La identificación.
- El desarrollo de la experiencia dentro del mundo figurado.

A través de la participación, porque cualquier persona, y siempre que interviene en la práctica organizada por el mundo figurado de la empresa, es posicionada automáticamente en una posición, y esta, en relación con los demás, promulga

inevitablemente esas formas de ser frente a otros. Otra manera de incorporar la posición es que la persona, una vez situada en la posición, se llegue a identificar con las condiciones sociales asignadas por dicha posición, como un actor de más o menos influencia, de más o menos privilegio y de más o menos poder en el mundo figurado de la empresa. Es lo que Holland et al. (1998) denominan identidad posicional.

La tercera forma de incorporar la posición es mediante el mismo desarrollo de la experiencia. A veces la aprensión que hace la persona de su condición social ocurre sin la conciencia de esta, a través de la adquisición de hábitos incorporados cuando esta se sumerge en la práctica social. En palabras de Chiapello (2019), la práctica discursiva instrumenta las acciones que dan lugar a los modos de ser de las personas. Por tanto, las disposiciones adoptadas por las personas para guiar su comportamiento pueden servir para reproducir las estructuras de privilegio, manteniendo las diferentes formas de ser, unas frente a otras, definidas por el mundo figurado de la empresa. Pero también es posible que la persona, en un momento dado, capte conscientemente la naturaleza emocional y evaluativa de las posiciones que usa la empresa para ubicarlo. Que este pueda darse cuenta y desarrollar una conciencia clara de las características objetivas y específicas que lo simbolizan, y considerarlas inaceptables. Entonces esta objetivación se puede convertir en la base organizadora de un resentimiento y, a menudo, en una resistencia más activa. En ese momento la persona se vuelve capaz de experimentar una versión de sí misma incómoda en esas posiciones. En este sentido, la misma posición puede funcionar como un potencial de liberación de esa forma de ser en el mundo figurado.

Es decir, en la práctica social, el discurso individual entra en comunicación con aquel que es social o colectivo. Es lo que Holland y sus colaboradores (1998) denominan, citando a Bajtin, «dialogismo». De forma que el discurso social, que presenta varias voces impuestas y que transmite ciertos mensajes al sujeto, él o ella, puede tomar una posición frente a esos discursos o voces impuestas por la sociedad y orquestarlas según sus propias intenciones, aquello que realmente quiere decir, hacer y ser y que hace que se sienta cómoda.

En definitiva, los sujetos profieren a las posiciones dadas un significado y un sentido según su experiencia, el contexto, su historia y el cronotopo en el que se encuentra con respecto a ese mundo figurado particular. Y a partir de esos nuevos significados atribuidos, el sujeto se posiciona de una forma diferente frente a esas voces del mundo

figurado, generando nuevas interacciones con los demás y dentro del entramado de las relaciones de poder y de los privilegios que todo ello supone. El sujeto puede lograr así reposicionarse a través del control o de la modificación de su propio comportamiento, el cual está orquestado por ese discurso interior creado, configurando una identidad personal.

En este proceso se evidencia la capacidad para producir el mundo figurado. Una autoría que hace que surjan nuevas identidades que, al interactuar con los nuevos significados construidos y la orquestación de las voces sociales por parte del sujeto, contribuyen a la creación de nuevos mundos figurados, que llevan a la ejecución de nuevas prácticas imaginadas y nuevas virtualidades, las cuales, a su vez, modifican las identidades posicionales de las personas. No obstante, como reconocen Holland et al. (1998), cuanto más débil es la posición social de la persona, es decir, cuanto menor es el capital social que tiene esta en términos económicos, políticos, sociales y culturales, menos capacidad tendrá para poder decir, hacer y ser de otra manera. Para crear y desarrollar significados distintos que puedan modificar la estructura de mundo figurado.

En conclusión, el mundo figurado de la empresa es un lugar que conlleva luchas constantes para transformar o conservar la estructura de las prácticas sociales. Un lugar de luchas más o menos declaradas, definida por unos principios que guían para que cada persona actúe según la posición asignada. Precisamente por eso, el mundo figurado de la empresa tratará de reunir a un conjunto de personas lo más homogéneas posible. Que tengan la potencialidad de ser movilizadas hacia la visión del mundo de la empresa y su manera de construirla, en su modo de ver las cosas y en la práctica alineada con ella.

Y por eso, para producir y dar forma al mundo figurado de empresa en la línea, y desde el punto de vista que desea la empresa, no basta con transformar a las personas a través del discurso entendido como práctica social, sino que es necesario también cambiar la mente de los sujetos. Una acción que abarca los conocimientos, las opiniones, actitudes, ideologías, normas y valores sociales, entre otros factores que participan en la modificación de las formas de pensar de una persona. Quienes controlan el discurso pueden querer controlar indirectamente las mentes de la gente y las emociones porque las acciones de las personas están controladas por sus mentes y por tanto el control mental implica el control indirecto de la acción (Van Dijk, 2011).

Las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan desde el mundo figurado de la empresa son importantes porque tratan de activar discursos profundos que se han ido

asentando a lo largo tiempo, y que sirven para descartar otros discursos opuestos que puedan crear cualquier otra posibilidad. El discurso lucha para llevar al inconsciente cualquier otra posibilidad de vida (Lakoff, 2017, 2017b). De hecho, es así como el discurso de la dirección de la empresa termina por influir indirectamente en otros discursos hasta conseguir que estos lleven el agua hasta su molino. El discurso de la empresa se hace completamente dominante cuanto menos lo parece. El discurso se impone cuando logra obtener el reconocimiento de su legitimidad de forma implícita, en el desconocimiento de su verdad objetiva. Cuando consigue ocultarla o disimularla, y consigue que hagan invisibles las cosas inculcadas y las condiciones de su inculcación (Bourdieu, 2010).

De manera que, para perpetuar el mundo figurado de la empresa, es importante consolidar una forma de pensar, porque así, el discurso se hace más resistente al cambio. En ese momento ni siquiera los hechos sirven para desmontarlo, porque los datos de la realidad se asimilan sólo cuando un discurso les da sentido. De hecho, limitarse a negar el discurso del adversario no hace más que reforzarlo. Es el ejemplo que explica Lakoff (2017) en su libro *No pienses en un elefante*, donde demuestra que por más que se le pida a alguien que no piense en un elefante, la palabra evoca al elefante. Lo mismo sucede con el discurso de la empresa cuando se consolida: El orden simbólico del discurso de la empresa consigue imponerse al conjunto de estructuras cognitivas particulares de las personas porque es, por lo menos en apariencia, coherente y está objetivamente en consonancia con las estructuras objetivas del mundo social (Bourdieu, 1997). Y si hay actores dispuestos a jugar el juego de la empresa y seguir su dinámica, no se precisa dar órdenes y ejercer una coerción física para producir el mundo figurado de la empresa.

Resumiendo, siempre hay un aspecto arbitrario y unas relaciones de poder detrás del discurso, por eso es importante reconstruir el discurso para identificar sus condiciones de emergencia, prestando especial atención, al modo en que estos textos particulares que se pretende estudiar están movilizandando determinadas perspectivas, modos singulares de usar el lenguaje a nivel léxico y semántico, para producir efectos de sentido en los tres planos ya aludidos: formas de pensar, sentir y ser.

Preguntas de investigación:

Llegados a este punto las preguntas de investigación que nos surgen, dado el uso que se hace del lenguaje para crear prácticas discursivas que están moldeando las identidades, las formas de sentir y las formas de pensar de los sujetos, son las siguientes:

1. ¿Qué aspectos de la inculcación sobre las formas de pensar, sentir y ser se imponen explícitamente?
2. ¿Qué aspectos de la inculcación son ignoradas, ocultadas o negadas en las formas de pensar, sentir y ser?

Tal y como se ha visto, teniendo en cuenta el uso del lenguaje, se pueden discutir los comportamientos, los conocimientos, las normas, los valores, las ideas, las expresiones emocionales, las acciones y los hábitos que se quieren imponer de forma implícita o explícita en el discurso. Por tanto, algunas de las preguntas esenciales para interpretar el discurso, las formas de pensar, sentir y ser que promulga son las siguientes:

- ¿Qué normas, opiniones, conocimientos, juicios, actitudes, valores, creencias, ideas, se consideran explícitamente como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, en las formas de pensar, y se pueden discutir variando el marco del discurso, según lo que hacen las palabras y significados escritos?, ¿cuáles se ignoran, se ocultan o niegan?
- ¿Qué tienen que asumir las personas (consciente o inconscientemente) para que lo dicho tenga un sentido profundo?
- ¿Qué expresión emocional y sentimientos son impuestos explícitamente, dada su consideración como los adecuados en dichas prácticas discursivas?, ¿se pueden discutir variando el marco del discurso?, ¿cuáles se ignoran, se ocultan o niegan?
- ¿Qué acciones y hábitos se articulan para dirigir las diferentes formas de ser de las personas, impuestos explícitamente, dada su consideración como los adecuados en dichas prácticas discursivas?, ¿y se pueden discutir variando el marco del discurso?, ¿cuáles se ignoran, se ocultan o niegan?
- ¿Qué se pretende y cuáles son los objetivos que se quieren conseguir con estas formas pensar, sentir y ser?, ¿para qué sirven?

A continuación, en la tabla 5-2, se presenta un resumen de las preguntas para realizar el análisis interpretativo del discurso, asociado a las preguntas de investigación planteadas dado el uso del discurso.

Preguntas de la investigación		Preguntas para el análisis interpretativo del discurso
¿Qué aspectos de la inculcación sobre las formas de pensar, sentir y ser se quieren imponer explícitamente?	FORMAS DE PENSAR	¿Qué opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas se consideran explícitamente como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, en las formas de pensar según lo que hacen las palabras y significados escritos?
	FORMAS DE SENTIR	¿Qué expresión emocional y sentimientos son impuestos explícitamente, dada su consideración como los adecuados en dichas prácticas discursivas?
	FORMAS SER	¿Qué acciones y hábitos se articulan para dirigir las diferentes formas de ser de las personas?
¿Qué aspectos de estas inculcaciones resultan ocultos, ignorados o negados?	FORMAS DE PENSAR	¿Qué opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas se ocultan, ignoran o niegan?
	FORMAS DE SENTIR	¿Qué expresión emocional y sentimientos se ocultan, ignoran o niegan en dichas prácticas discursivas?
	FORMAS DE SER	¿Qué acciones y hábitos se están dañando o se tienen que vivir en conflicto?
¿Qué objetivos y finalidades tiene la práctica discursiva	FORMAS DE PENSAR, SENTIR Y SER	¿Qué se pretende, cuáles son los objetivos que se quieren conseguir con estas formas de pensar, sentir y ser? ¿ Para qué sirven?

Tabla 5-2 Resumen preguntas de investigación y preguntas para la interpretación del discurso, atendiendo al uso del lenguaje

5.1.3. La empresa como mundo figurado

La tercera herramienta de nuestro modelo de investigación es el mundo figurado. Este se forma a través del lenguaje y las prácticas discursivas, que son las que direccionan el comportamiento de los individuos y el proceso que permite la introducción del sujeto en la empresa. De otra forma se puede decir que mundo figurado de la empresa es el conjunto de prácticas discursivas que dan forma a ese mundo figurado.

Holland y sus colaboradores (1998) hablan de su producción siguiendo precisamente el concepto de actividad de Leontiev, y explican que los mundos figurados son fenómenos históricos a los que somos reclutados o en los que ingresamos, que a su vez se desarrollan a través de las actividades de sus participantes. Los mundos figurados, como las prácticas o actividades, no son tanto cosas u objetos para ser aprehendidos, como

procesos o tradiciones de aprensión que reúnen a las personas y les dan forma a medida que sus vidas se cruzan en ellos.

En esta investigación se considera la empresa como si fuera un mundo figurado, definido en los términos declarados por Holland et al. (1998), es decir, como un mundo construido socialmente, mediante prácticas sociales, en el cual pueden ser reconocidos una serie de actores e identidades particulares, donde se asignan significados a determinados actos, y donde determinadas respuestas son más valoradas que otras. Se trata de un mundo que tiene sus propias reglas establecidas de manera convencional, y en la medida que las personas interactúan y se desenvuelven en él, siguiendo esas reglas implícitas o explícitas, estas, terminan regulando sus comportamientos. Es como la imagen de un mundo simplificado, singular que capta e informa de aquello que se considera como lo normal, lo típico o natural. Que define los modos de vestirse, hablar, moverse y que son interpretados según los significados colectivos correspondientes al grupo social y mundo cultural específico. Un mundo poblado por un cierto tipo de personas que tienen que asumir un rango limitado de actos (Holland et al., 1998).

Dicho de otra manera, el mundo figurado es una especie de juego de identidades con las instrucciones acerca de cómo actuar, hablar y, a menudo, sentir, y de cómo asumir un determinado rol social que pueden reconocer los demás. Un mundo compuesto por formas de hablar, escuchar, actuar, interactuar, creer, valorar y utilizar herramientas y objetos, en determinados entornos y en momentos específicos, de manera que se manifieste y reconozca una determinada identidad social, que, en determinadas coyunturas históricas, en complicidad y tensión mutuas, crean y limitan lo que estos tipos pueden ser, produciendo y reproduciendo las posibilidades de cómo se pueden representar y reconocer (Gee, 2005).

Es un entramado de estructuras políticas, económicas y culturales, donde se producen prácticas discursivas, como las de la gestión humana, dirigidas a mantener, sostener y transformar la estructura de la empresa, lo cual supone la regulación y el control de los discursos particulares en su dominio social. Una regulación y control que se consigue cuando las personas terminan, a nivel mental, usando las formas de pensar presentadas por la empresa. Cuando bien por la práctica social o bien a nivel simbólico, por las formas de pensar, el discurso de la empresa entra en el sujeto y comienza a ser el primer referente para la construcción del propio pensamiento, sensaciones y formas de comportarse. Una vez, el mismo uso del discurso se hace inconsciente y natural, y este se

llena de inferencias que operan de manera que las personas no saben que las están usando, y menos aún que estas se corresponden con un marco de conocimientos, creencias, valores e ideologías específicas.

De lo que se concluye que el mundo figurado de la empresa como mundo simplificado de interpretación es también una herramienta de investigación para comprender mejor las prácticas que se desarrollan de poder, las formas de pensar, sentir y ser que se utilizan para ello. Estas prácticas pueden ser analizadas en función de su aplicación y el efecto que tienen en las personas: Si estas amplían o constriñen las capacidades para pensar, sentir y ser de las personas en el mundo figurado de la empresa.

En definitiva, considerar la empresa como si fuera un mundo figurado nos permite hacernos el siguiente tipo de preguntas:

1. ¿En qué medida las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan con las prácticas discursivas analizadas, amplían o limitan las capacidades y posibilidades de las personas para participar en el mundo figurado de la empresa, atendiendo al análisis del discurso de la gestión humana desde una perspectiva Humanista Radical?

El mundo figurado es producido y toma forma gracias a las prácticas discursivas que desarrollan las personas y, estas, pueden ser analizadas por las consecuencias que tiene en la vida de las personas. Lo que significa que se puede analizar el mundo figurado como un lugar donde las personas, gracias a las prácticas discursivas, ven ampliadas o disminuidas sus capacidades para pensar, sentir y ser con preguntas del tipo:

- a. ¿Qué consecuencia tiene este discurso para las capacidades de pensar, sentir y ser de las personas?
- b. ¿Qué capacidades amplía para pensar, sentir y ser para las personas?
- c. ¿Qué capacidades constriñe para pensar, sentir y ser el discurso?

A continuación, se presenta el resumen de preguntas de investigación y las preguntas para el análisis social del discurso, dado el uso político de este:

Pregunta de investigación	Preguntas para el análisis social del discurso
¿En qué medida las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan amplía o limita las capacidades y posibilidades de las personas para participar en el mundo figurado de la empresa, atendiendo al análisis del discurso de la gestión humana desde una perspectiva Humanista Radical?	¿ Reproduce el discurso las estructuras de privilegio de la empresa o las transforma?
	¿Qué capacidades amplía para decir, hacer y ser el discurso , desde la perspectiva Radical Humanista y qué consecuencias ocasiona?
	¿Qué capacidades constriñe para decir, hacer y ser el discurso , desde la perspectiva Radical Humanista y qué consecuencias ocasiona?

Tabla 5-3. Preguntas de investigación y preguntas del discurso atendiendo al uso político del mismo

5.2. Los objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es estudiar el discurso de la gestión humana, a través de una serie de textos escritos por expertxs de Recursos Humanos para mantener o transformar las prácticas y actividades de gestión humana necesarias para moldear a las personas y dar forma al mundo figurado de la empresa. En concreto se trata unos textos elaborados para participar en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, convocada por la Unidad Editorial Información Económica Expansión y Empleo (Premios E&E).

Los objetivos específicos que se plantean alcanzar con el análisis de estos textos son cinco y hacen referencia al marco teórico desarrollado:

1. Analizar la empresa como si fuera un mundo figurado mediado por el discurso de la gestión humana que elaboran lxs expertxs en Recursos Humanos. En concreto el discurso presentado a los Premios E&E.
2. Extraer y describir las formas de pensar, sentir y ser que se están promulgando y que se quieren movilizar, a partir de la organización lingüística rastrada en las prácticas y actividades de gestión humana presentadas a los Premios E&E.
3. Discutir el uso del lenguaje que hace el discurso de estos textos para crear formas de pensar, sentir y ser. De lo que se considera razonable, adecuado, posible, normal o no, cambiando los marcos del discurso, para que desde cosmovisiones distintas que permiten pensar, sentir y ser de forma distinta, y llegar a conclusiones diferentes a partir de los mismos hechos.

4. Descubrir los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de las distintas formas de pensar, sentir y ser que se promulgan, así como los efectos ocultos de la inculcación o que se ignoran.
5. Reflexionar las capacidades y posibilidades para pensar, sentir y ser que genera el discurso estudiado para las personas, así como los efectos que se derivan para sus condiciones de vida y existencia, teniendo en cuenta la evolución histórica del discurso y la perspectiva Radical Humanista.

A continuación, se presenta una tabla resumen con la relación entre los objetivos específicos, las preguntas de investigación que nos hemos planteado y las preguntas de análisis del discurso que se plantean realizar en esta investigación:

	Objetivos	Pregunta de investigación	Preguntas para el análisis del discurso crítico
Texto Descripción del discurso	Objetivo 1: Analizar la empresa como si fuera un mundo figurado.	¿A qué formas de pensar dan lugar las prácticas discursivas?	¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para resaltar opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas o cualquier otro factor relacionado con las formas de pensar, como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, según lo que hacen las palabras y significados escritos?
	Objetivo 2: Extraer y describir las formas de pensar, sentir y ser que se están promulgando.	¿A qué formas de sentir dan lugar las prácticas discursivas?	¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para hacer significativas determinadas expresiones emociones y sentimientos para la situación y momento actuales?
		¿A qué formas ser dan lugar las prácticas discursivas?	¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para instrumentar acciones o hábitos orientados a dirigir formas de ser de las personas?
Discurso Interpretación del discurso	Objetivo 3: Discutir el uso del lenguaje que hace el discurso de estos textos cambiando los marcos del discurso.	¿Qué aspectos de la inculcación sobre las formas de pensar, sentir y ser se imponen explícitamente en el discurso?	¿Qué normas, opiniones, conocimientos, juicios, actitudes, valores, creencias, ideas, se consideran explícitamente como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, en las formas de pensar y se pueden discutir variando el marco del discurso, según lo que hacen las palabras y significados escritos?
			¿Qué expresión emocional y sentimientos son impuestos explícitamente, dada su consideración como los adecuados en dichas prácticas discursivas, y se pueden discutir variando el marco del discurso?
			¿Qué acciones y hábitos se articulan para dirigir las diferentes formas de ser de las personas, impuestos explícitamente, dada su consideración como los adecuados en dichas prácticas discursivas, se pueden discutir variando el marco del discurso?
	¿Qué aspectos de estas inculcaciones (en las formas de pensar, sentir y ser) se ocultan, son ignoradas o negadas?	¿Qué tienen asumir las personas (consciente o inconscientemente) para que lo dicho tenga un sentido profundo?	
		¿Qué formas de pensar, sentir y ser es posible que se estén dañando o se tengan que vivir en conflicto?	
Mundo figurado Análisis social del discurso	Objetivo 4: Descubrir los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de las distintas formas de pensar, sentir y ser.	¿Qué se quiere conseguir?	¿Qué quiere hacer el discurso según declaración oficial (seleccionar, clasificar, ordenar, desarrollar, medir o evaluar)?
		¿Para qué sirve pensar, sentir y ser así?	¿A qué necesidades objetivas responden las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan?
Mundo figurado Análisis social del discurso	Objetivo 5: Reflexionar sobre las capacidades y posibilidades para decir, hacer y ser genera el discurso	¿En qué medida las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan amplía o limita las capacidades y posibilidades de las personas para participar en el mundo figurado de la empresa, atendiendo al análisis del discurso de la gestión humana desde una perspectiva Humanista Radical?	¿Reproduce el discurso las estructuras de privilegio de la empresa o las transforma?
			¿Qué capacidades amplía para decir, hacer y ser el discurso, desde la perspectiva Radical Humanista y qué consecuencias ocasiona?
			¿Qué capacidades constriñe para decir, hacer y ser el discurso, desde la perspectiva Radical Humanista y qué consecuencias ocasiona?

Tabla 5-4: Relación de objetivos, preguntas de investigación y preguntas para el análisis del discurso.

Como se puede ver en la tabla 5-4, para hacer el análisis del discurso, preguntamos por las tres funciones de este: La función descriptiva o enunciativa de los textos, la función interpretativa dado el uso del lenguaje y, la función social, en cuanto estas prácticas se convierten en sociales y dirigen la vida de las personas. Para ello realizamos múltiples preguntas asociadas a cada función, y según los fragmentos de lenguaje analizados. Sin duda algunas de las preguntas pueden no ser relevantes o puede que no obtengan respuesta en algunos de los fragmentos, o incluso que la misma investigadora no sea capaz de darse cuenta, o no haya sido capaz de encontrar respuestas con los datos recogidos. Pero, lo que sí se va haciendo, es mirar en profundidad para encontrar las respuestas.

A continuación, se explican las características de los textos, el alcance de la investigación, y los pasos seguidos para cumplir con los objetivos, las preguntas de investigación y las preguntas para análisis del discurso.

5.3. Los textos investigados y su contexto

Los textos que se analizan en esta investigación están elaborados para un evento discursivo: participar en los Premios Expansión y Empleo. Esto implica que el concurso, es en sí mismo una práctica discursiva que, regula a través de las bases del mismo, qué hay que decir de la práctica o actividad que se presenta, cómo hay que narrar dichas prácticas, y quiénes tienen que participar, así como quiénes son sus destinatarios. Son los productores de las prácticas escritas (lxs expertxs en Recursos Humanos), tanto como los que los que la convocan, quiénes construyen mutuamente las prácticas que se analizan.

Los textos se escriben dentro del discurso de la gestión humana que se ubica en el área de Recursos Humanos. Y la voz que escribe o la autoría de los textos son lxs expertxs de Recursos Humanos de grandes empresas españolas. Es por tanto una voz indirecta. La persona responsable de Recursos Humanos en su rol de representante de la empresa y como experta en Recursos Humanos escribe y explica las prácticas. Sin embargo, las prácticas implican siempre una decisión de la alta dirección de la empresa, que es quien decide y consiente que las actividades en ellas explicadas (selección, formación, desarrollo, comunicación, conciliación, flexibilidad laboral, etc.) se presenten a un concurso público.

Estos textos son de interés para esta investigación, en primer lugar, porque contienen las actividades, herramientas y técnicas de gestión humana que desarrolla el área de Recursos Humanos, donde podemos investigar las formas de pensar, sentir y ser que se quieren instituir en el mundo figurado de la empresa. Esto significa que son discursos que contienen las opiniones, los argumentos y justificaciones subjetivas y específicas de la empresa y de lxs propixs expertxs de Recursos Humanos, sobre lo que hay que pensar, sentir y ser dentro de la empresa. En muchas ocasiones, incluso, lxs expertxs que escriben, se involucran personalmente con opiniones personales y, revelan su decir y autoría sobre la misma práctica. Así el lenguaje utilizado adopta, a veces, una forma personal y evaluativa y los textos se expresan con referencias autoidentitarias de lxs expertxs de Recursos Humanos como *nosotros*, *nos planteamos hacer como Recursos Humanos* o *lo que venimos haciendo desde Recursos Humanos*, manifestando una clara identificación entre las prácticas presentadas y la voz que la escribe. En consecuencia, lxs autorxs son en muchos casos subjetivxs y coherentes con las prácticas promulgadas.

En segundo lugar, cabe destacar de estos textos algo muy importante para el contexto de los premios y para el interés de esta investigación, y es que se trata de proyectos cristalizados en la práctica real de la empresa. Es decir, que han sido implementados como nuevos hábitos en el día a día de las personas, como una práctica social con resultados demostrados. En concreto, el tiempo que estas prácticas llevan implantadas en la empresa se puede ver en el Gráfico 5-1: cerca del cincuenta por ciento de los proyectos que se presentaron y que se analizan en esta investigación llevaban más de siete meses implementados en la empresa.

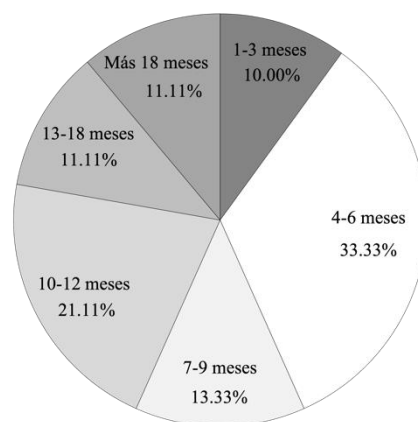


Gráfico 5-1. Tiempo que lleva la práctica implantada en la empresa

El hecho de que las prácticas analizadas sean una práctica social, y que sus actividades formen parte de la vida cotidiana de la empresa, es muy importante para esta investigación, porque en el mundo figurado de la empresa operan y circulan múltiples discursos, pero no todos terminan siendo una práctica real dentro del mundo figurado de la empresa y de la vida cotidiana de las personas.

Esto significa que se trata de un discurso que sirve para llegar a conclusiones, más allá de lo que es el evento discursivo para el que se presentan. Son también textos que explican las actividades de las personas que están participando de forma automática, por decisión de la empresa, desarrollando con ellas unas formas de pensar, sentir y ser explícitas y, otras que, resultarán inconscientes. Desde la perspectiva de que el discurso es siempre político, también se puede analizar en estos textos de qué forma estos están reproduciendo la estructura de la empresa o si la están transformando. En conclusión, los textos pueden servir para acercarse y conocer cómo son las prácticas discursivas que se están estructurando para dirigir las acciones, los hábitos, las formas de pensar y sentir de las personas en el mundo figurado de la empresa.

El destinatario del evento discurso es diverso. Está en primer lugar el tribunal que otorga los galardones, compuesto por expertxs y consultorxs en Recursos Humanos anónimxs. Pero también, a su vez, se dirige al evento ceremonial de los mismos premios: Un acto comunicativo muy notorio que reúne específicamente a lxs expertxs del mundo de los Recursos Humanos. Se trata de una gala donde se otorgan los premios y donde se hace entrega de un informe final, en el que se revelan y publicitan el nombre de las empresas participantes y todas las prácticas o herramientas presentadas con sus resultados. En dicho informe están todas las empresas con sus prácticas, pero sobre todo se destacan las empresas galardonadas, con fotografías de los equipos de Recursos Humanos y con una explicación especialmente extensa de sus prácticas ganadoras, con el fin de inspirar y servir de ejemplo a otras empresas. Hay pues un destinatario público importante donde difundir y divulgar las prácticas, y con quien se quiere homogenizar un lenguaje común, siendo también un acto que sirve para consolidar el discurso de Recursos Humanos. Por tanto, el propósito más inmediato que guía esta producción es obtener uno de los galardones por la innovación realizada en la gestión de los Recursos Humanos, entendiendo por innovación la implantación exitosa de una práctica en gestión humana y que haya contribuido positivamente al rendimiento empresarial y a la mejora de los comportamientos de la organización.

En concreto, la innovación se basa en tres criterios fundamentales: la creatividad, la orientación a resultados y la orientación humana. A nivel público, el propósito es obtener un importante reconocimiento a nivel nacional dentro del mundo de los Recursos Humanos por haber implementado una nueva práctica, o por haber actualizado alguna antigua herramienta de gestión humana. Lo que implica ganar puntos entre las empresas, por ser un lugar donde merece la pena trabajar a nivel humano.

El esquema que se exige en los premios para presentar las prácticas viene determinado por un cuestionario cualitativo que recoge la información y que sigue el esquema implícito de que hay que definir unas necesidades o problemas, para los que Recursos Humanos tiene que plantear soluciones, con unos objetivos concretos y medibles, realizables a través de un plan de actividades, siguiendo unos procedimientos y con determinados recursos y con una valoración final. Dicho cuestionario se puede ver en el Anexo 2.

Atendiendo al propósito y a los parámetros de control conscientes que se declaran para la producción de dichos textos, cabe esperar un discurso fundamentalmente ideológico y especializado en el área de Recursos Humanos de forma, probablemente, exagerada en sus funcionalidades y posibilidades efectivas. Y en el que se ocultan o minimizan los aspectos negativos. Por tanto, quien escribe está mediado por lo que puede y, por lo que no puede decir de las prácticas y actividades de la empresa. El autor o autora tiene que hacer una elección cuidadosa del lenguaje, de la expresión de los significados, de la definición de los puntos de vistas, la perspectiva y las opiniones asociadas, sabiendo que se trata de un evento público. Cabe esperar además que su expresión contenga el conocimiento de que dispone como miembro del grupo profesional de expertxs en Recursos Humanos, con quienes comparte un estilo ideológico. Esto queda demostrado en el uso que hacen los textos de conceptos técnicos y refinados sobre la gestión humana. En cuanto a las formas del discurso, también es previsible que sean formas políticas. En concreto, las que corresponden a un discurso institucional que trata de ofrecer la mejor imagen de la empresa. Pero también, atendiendo a los parámetros no conscientes de su producción, se puede encontrar el conjunto de creencias, casi siempre implícitas, que guían y direccionan las prácticas presentadas. Ideas y creencias base sobre las cuales lxs inventorxs o productorex del discurso, elaboran y explican e implementan dichas prácticas. Los modelos mentales y teorías en las que a menudo se apoyan para definir sus

objetivos, sus métodos y las técnicas que se están aplicando en las empresas (De Gaulejac, 2005).

5.4. **Ámbito y alcance de la investigación**

La unidad de análisis es cada uno de los textos, por ser la unidad en la que se recogen el conjunto de enunciados donde se puede dar cuenta de las técnicas y herramientas de gestión que se promueven, dentro de las cuales se pueden rastrear las distintas formas de pensar, sentir y ser que se estructuran, así como visibilizar los emergentes usos del lenguaje que se tornan prevalentes. Y por ser los enunciados en los que se puede analizar, los efectos que las prácticas promulgadas en la empresa tienen en la vida de las personas.

En este caso, no estamos interesados en cada una de las prácticas como casos individuales, sino en el conjunto de proyectos como representación de un discurso, el discurso de gestión humana elaborado por el área de Recursos Humanos, la cual introduce actividades, herramientas y procesos dentro de la empresa con la intención de mejorar el comportamiento de las personas y los resultados de la empresa. Pero también por ser un discurso que busca consolidarse dentro un evento público de gran difusión.

En cada uno de los textos escritos y presentados, se considera el enunciado entendido como el producto concreto y tangible de un proceso de enunciación realizado por lxs expertxs en Recursos Humanos, y destinado a un enunciatario (el tribunal experto en Recursos Humanos de los Premios E&E y, a nivel nacional, al mundo de los Recursos Humanos). Y también sabiendo que los enunciantes construyen las formas de pensar, sentir y ser, para promulgar las prácticas y actividades que se quieren implementar en la empresa, con un propósito y una función determinada. Dicha producción tiene inevitablemente una parte política consciente, como es ganar los premios, pero además hay otra arbitraria subjetiva e inconsciente.

En esta investigación los textos seleccionados se interpretan como textos institucionales producidos para el contexto habitual de los Premios E&E, en los que es posible investigar las prácticas. Se puede analizar el discurso, estudiando en primer lugar los enunciados de los textos para extraer a través de ellos las formas de pensar, sentir y describir en ellas la estructura y los significados que se producen para articularlas. En segundo lugar, se puede interpretar y discutir la misma práctica discursiva. El uso que se

hace del lenguaje para limitar las formas de pensar, sentir y ser, argumentando lo que se considera posible o no, adecuado, normal o no en el mundo figurado de la empresa. Para imponerse frente a otros discursos particulares. Y, en tercer lugar, reflexionar sobre las funciones que tienen estas prácticas y consecuencias que tienen para la vida de las personas incorporar estas formas de pensar, sentir y ser.

5.4.1. La unidad de análisis

Se trata de un de un total de 90 textos, correspondientes a un total de 70 empresas distintas, elaborados dentro del discurso ortodoxo de la administración de Recursos Humanos. El perfil de las empresas participantes son grandes empresas. En todos los casos se trata de prácticas llevadas a cabo en grandes empresas, es decir, que el número de empleadxs es siempre mayor de doscientos. Como se muestra en el Gráfico de más abajo, el 18% de las prácticas recogidas proceden de empresas de entre 200 y 300 empleadxs, el 27% de las prácticas de empresa con más 1.000 empleadxs, y un 24% de estas prácticas pertenecen a grandes empresas de más de 5.000 empleadxs.

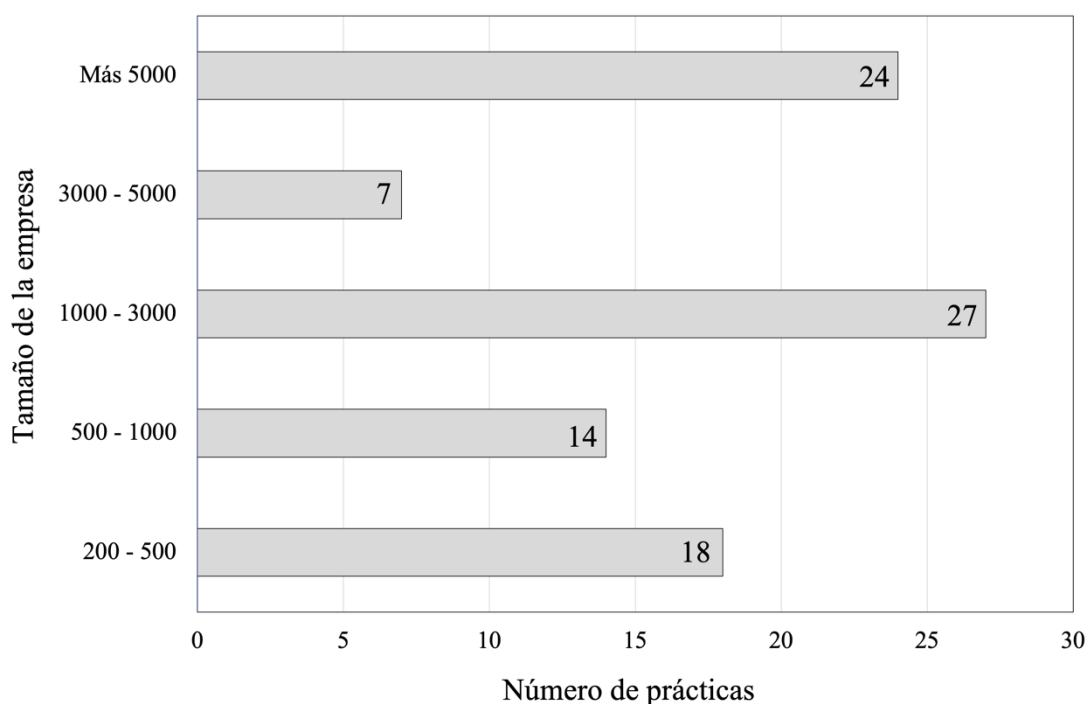


Gráfico 5-2. Número de prácticas recibidas según tamaño de la empresa

Las empresas que participan pertenecen a distintos sectores de actividad, como queda reflejado en el gráfico 5-3, sobre todo empresas financieras, de la industria, transporte y logística, del sector servicios, farmacia, salud y químico, consumo, tecnología, etcétera.

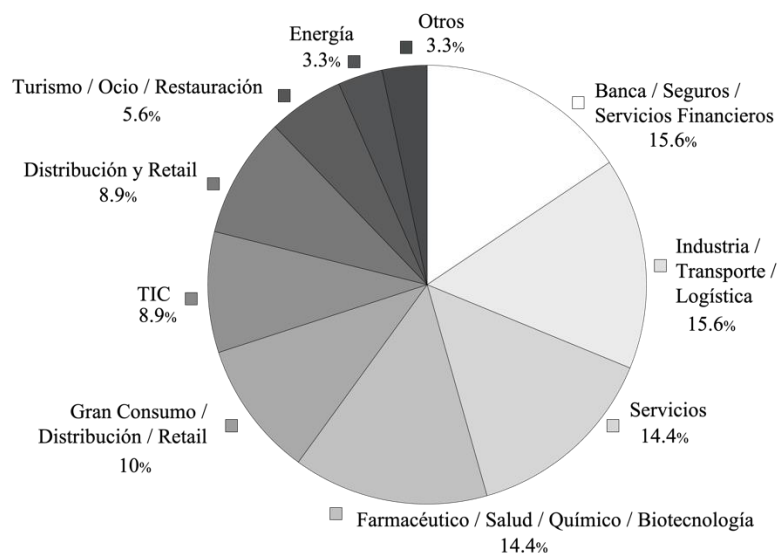


Gráfico 5-3. Sectores de procedencias de las empresas de las prácticas

La propuesta que se realiza a las empresas que pueden participar en los Premios E&E es abierta. Las empresas pueden presentar cualquier proceso, herramienta o técnica innovadora relacionada con la gestión de los Recursos Humanos. En este caso, como se puede ver en el Gráfico 5-4, distintos proyectos: Dirigidos a la formación y desarrollo de las personas, el 32,2% de las prácticas, el 10% se dedicaron al desempeño y reconocimiento de las personas, un 8,9 al reclutamiento y selección, y otro 8,9% estuvieron dedicadas a fomentar la participación e integración, *branding*, etcétera.

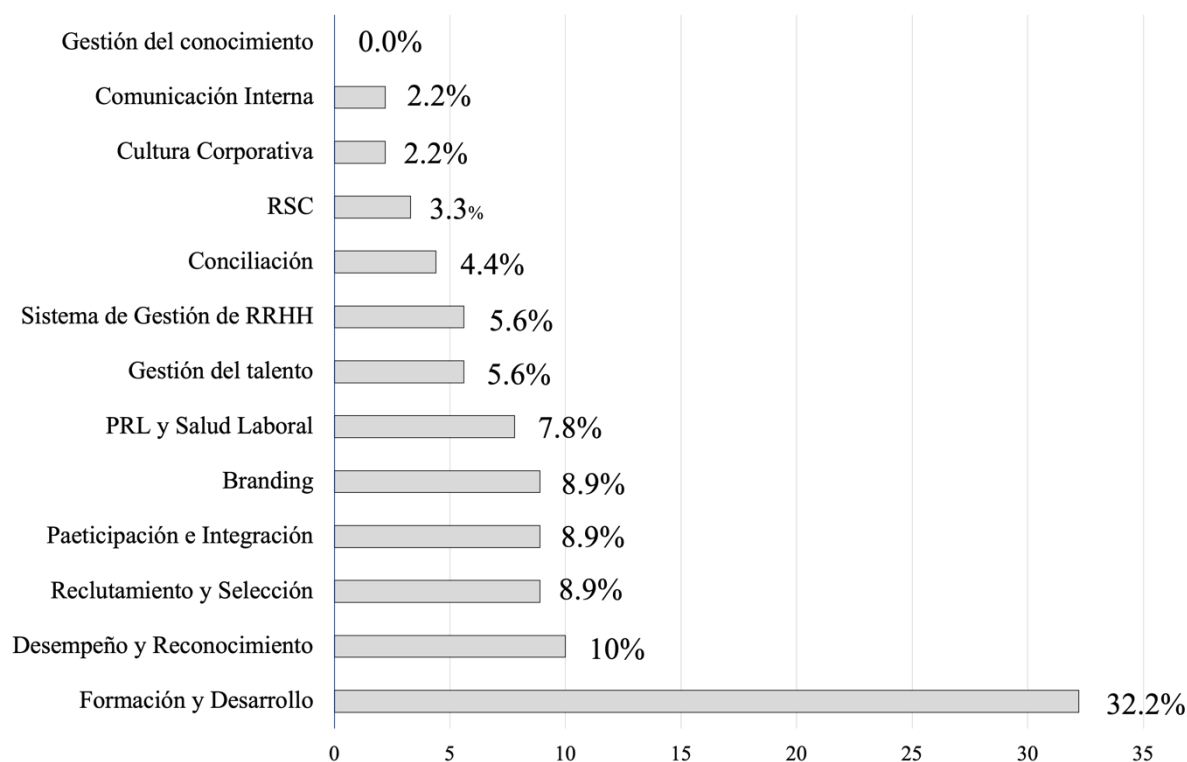


Gráfico 5-4. Tipología de las experiencias en función de los %

Los criterios del concurso para valorar la innovación o mejora de las prácticas presentadas fueron tres: Creatividad, Orientación a resultados y Orientación humana.

a) Creatividad: Diferenciación demostrada en la iniciativa y el diseño de la experiencia. Aquellas ideas que no son comunes en la función de Recursos Humanos, relacionadas con el aprovechamiento de oportunidades y la búsqueda de nuevos planteamientos. Esta creatividad y diferenciación pueden ser de tres tipos:

Desarrollo de nuevas necesidades: Experiencias diseñadas para dar respuesta a cambios internos o externos que demanda el desarrollo de nuevos enfoques.

Ejemplo: Redefinición del propio rol de recursos humano., transformación de la cultura, desarrollo de nuevos espacios y entornos de trabajo.

Desarrollo de prácticas actuales con nuevos enfoques: experiencias que plantean nuevos enfoques a necesidades clásicas (retribuir, seleccionar, formar, desarrollar, etc.).

Ejemplo: Digitalización de procesos de selección internos o externos; prácticas de participación e integración para innovar que utilizan metodologías como *learning by doing*, *agile*, *design thinking*.

El desarrollo de prácticas clásicas desarrolladas en sectores o en empresas cuya implantación les dota de un claro carácter innovador.

Ejemplo: Gestión por competencias en el Cuerpo Superior de Policía.

b) Orientación a resultados: Búsqueda de rentabilidad y consecución de resultados. Mejora de la gestión interna de recursos alineados con la visión, la estrategia del negocio y la filosofía de mejora continua.

c) Orientación Humana: La empresa se ocupa de lxs empleadxs debido a los cambios en las organizaciones, su entorno, la sociedad, la tecnología y la demografía, entre otros y ofrece una propuesta de valor para lxs empleadxs, contribuyendo a construir un trabajo con sentido.

Las fuentes para aportar valor a lxs empleadxs pueden ser en 4 sentidos:

–Da Participación: Las personas sienten que la empresa comparte con ellas la información que necesitan para hacer mejor y de forma más responsable su trabajo. Las personas participan y se sienten escuchadas en la toma de decisiones, integrando lo que les preocupa, lo que les motiva y aunando sus diferentes metas en un proyecto común.

Ejemplo: La experiencia nace de una elección de lxs empleadxs y alineada a sus motivaciones personales.

– Da sentido: Las personas se ven y se reconocen en aquello que están haciendo. Asumen la responsabilidad y el protagonismo del puesto que ocupan y de la misión que tienen encomendada. Saben responder a por qué y para qué hacen su trabajo.

Ejemplo: Comprobamos e investigamos, mediante entrevistas personales, en qué medida las personas pueden contestar y comprender las siguientes preguntas: ¿Resulta la experiencia un beneficio satisfactorio para ellas (del 1 al 7)?, ¿cómo se puede diseñar la experiencia para que sea lo más clara y atractiva posible, desde el punto de vista de su motivación?

– Da competencia: Ayuda a las personas para que sepan centrarse en los procesos de trabajo, haciendo de ellos experiencias continuas de aprendizaje. Se sienten capaces para responder a las distintas situaciones y problemas.

Ejemplo: Hemos formado con nuevos conocimientos, y entrenado en habilidades para responder y hacer más capaces a las personas en crear nuevas estrategias.

– Da progreso: Las personas sienten que evolucionan. Analizan y comprueban los resultados obtenidos, los esfuerzos invertidos y el conocimiento y las habilidades aprendidas. Las personas están preparadas profesionalmente para el futuro.

Ejemplo: En la encuesta de satisfacción, las personas destacaron su satisfacción por estar evolucionando y mejorando en sus condiciones profesionales o en su rol profesional, etc.

5.4.2. Recogida de información

El periodo de recogida de datos se realiza desde primeros de marzo de 2018 a finales de junio de 2018.

Para optar a los premios, las empresas participantes tuvieron que rellenar dos cuestionarios. Uno *on-line* alojado en la página web de Emprendedores & Empleo (www.emprendedoresyempleo.com). Se trata de un cuestionario cuantitativo, con los datos de la empresa y una descripción de la experiencia que se va a presentar, con el fin de realizar una descripción cuantitativa de las prácticas y de los datos de la empresa (ver Anexo 1).

El otro cuestionario contiene preguntas abiertas para explicar las prácticas. Es, un cuestionario a cumplimentar por cada una de las prácticas presentadas, donde se desarrolla detalladamente qué han hecho, cómo lo han hecho, para quiénes lo han hecho, y qué resultados han cambiado en la empresa (ver Anexo 2).

5.5. Análisis crítico del discurso

5.5.1. Análisis descriptivo de los textos

El camino recorrido para realizar análisis descriptivo de los textos y responder a las preguntas de investigación fue:

1. La codificación y análisis de los textos.
2. La categorización previa de datos.
3. Interrogación y rastreo de las categorías previas. Tematización.
4. Desglose de los elementos de cada uno de los temas.

1.- La codificación y análisis de los textos

Lo primero que creamos en Nvivo12 es el proyecto de investigación llamado *El mundo figurado de la empresa*. Y a continuación se importan los textos recibidos: Un total de 90 textos o prácticas discursivas de Recursos Humanos de distintas empresas, que se categorizan y analizan con la ayuda de Nvivo12. Un *software* especializado en el tratamiento y análisis cualitativo que permite trabajar con un número casi ilimitado de textos, categorías y subcategorías, y que favorece la búsqueda y recuperación de textos y codificaciones. En dicho *software*, se crea el proyecto de investigación, al que se le asigna el nombre de *El mundo figurado de la empresa*.

A cada texto se le asigna un código de identificación y un nombre. La codificación de los textos se realiza automáticamente y de forma aleatoria a medida que se van ingresando para participar en los premios y van siendo aceptados en la fase de recogida de la información. Con ése mismo código se importan a Nvivo12. Ese número servirá para identificar los *verbatim*s asociados a cada una las empresas.

En la codificación y análisis, al final, no se utilizan los 90 textos, ello por dos razones fundamentales. La primera porque que el muestreo fue incidental, siguiendo la codificación ordenada y resultante de importación de ficheros en el proyecto creado en

Nvivo12. Es importante señalar que en esta tesis no existen pretensiones de representatividad estadística, puesto que el análisis se centra en las cualidades intrínsecas del discurso estudiado y sus cualidades constitutivas para modelar a las personas y al mundo figurado de la empresa, dada la relación dialéctica explicada entre textos, prácticas discursivas y el mundo figurado de la empresa. La segunda razón es que se rastrean los textos siguiendo las preguntas formuladas para esta investigación, y realizando una categorización hasta llegar a la saturación de los datos de cada una de las cuestiones planteadas. Es decir, hasta que los datos adicionales dejaron de ofrecer información nueva o una comprensión distinta sobre las preguntas de la investigación estudiadas.

2.- Categorización previa de los datos

Después de importar los ficheros, se crean tres nodos fundamentales, relacionados con las preguntas de esta investigación:

1. Las formas de pensar (cogniciones y mentalidades que se quieren normalizar).
2. Las formas de sentir (expresiones emocionales que se quieren instituir).
3. Las formas de ser (acciones y hábitos donde participan las personas).

Para objetivar el proceso, estas categorías fueron definidas de la siguiente manera:

NOMBRE	DEE
1. FORMAS DE PENSAR	<p>Las redes de significado en los que la persona que produce los textos está inserta, y las que ella misma está tejiendo para instituir la cultura de la empresa (Geertz, C., 2000).</p> <p>Abarca todo tipo de cogniciones sociales: opiniones, valores y principios, creencias, conocimientos, propósitos, suposiciones y otras que seleccionadas, combinadas y aplicadas favorecen una manera una manera de pensar y una determinada percepción, interpretación y acción de las prácticas sociales, que juegan a favor o en contra de determinados intereses (Van Dijk T. A., 1994).</p>
2. FORMAS DE SENTIR	<p>Se refiere a las reacciones emocionales que, desde una perspectiva fenomenológica, tienen que ver con la experiencia sentida del sí mismo y en las relaciones interpersonales. La reacción sensorial que nos alerta acerca de lo que nos gusta y lo que no, de lo que nos importa y lo que no (Charaudeau, 2011).</p> <p>Estados emocionales determinantes para que la persona puede comprender qué le demandan, para hacer de una determinada manera o resistirse, para balancear su alineación, ajuste y conexión con el mundo, las demandas y objetivos de la situación (Wheeler, 2005).</p>
3.FORMAS DE SER	<p>Las formas de representar las capacidades y los procesos intrínsecos que usan las personas y que dan forma a su comportamiento en el mundo figurado de la empresa, según la posición asignada dentro de ese específico mundo figurado específico. Está figurada y es meramente social, pero da paso a la categorización de las personas en la sociedad. Tales categorías sociales se encuentran caracterizadas por una serie de comportamientos y hábitos, asociadas a unas condiciones sociales a través de las acciones y hábitos de las prácticas sociales. Es también una forma que tiene la persona de participar en las prácticas de la empresa, de reconocer y ser reconocido dentro de la empresa. De personalizar las formas de participar y relacionar en el mundo figurado de la empresa. De cambiar su forma de estar en el mundo cultural atendiendo a su diálogo interno (Holland et. al., 1998).</p>

Tabla 5-5: Sistema categorial principal en Nvivo12

3. Interrogación y rastreo de las categorías previas. Tematización

Siguiendo la metodología cualitativa del análisis del discurso, se empiezan por interrogar a los textos mediante un proceso de desagregación de los pasajes textuales (Sayago, 2014; Gee, 2011; 2014), de acuerdo con la perspectiva teórica, los objetivos formulados y las preguntas de investigación. Es decir, se busca dentro de textos las formas de pensar, sentir y ser producidas por el discurso para instituir el juego que tienen que seguir las personas en el mundo figurado de la empresa. Para ello se indaga en los enunciados, pensando cómo se usa el lenguaje para producir esas formas de pensar, sentir y ser, que están siendo promulgadas en los textos (reconocidas por lxs productorex de los textos y por la investigadora como analista), y a través de preguntas:

- *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para resaltar opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas o cualquier otro factor relacionado con las formas de pensar, como posibles o no, razonables, adecuadas o no, normales*

o no, buenas o no, posibles o no posibles, según lo que hacen las palabras y significados escritos?

- *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para hacer significativas determinadas expresiones emocionales y sentimientos considerados como los adecuados para la situación y momento actuales?*
- *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para instrumentar acciones o hábitos orientados a formar modos de ser de las personas?*

Para interrogar a los textos se tiene en mente desde el principio una sola pregunta cada vez, tratando pieza a pieza la información tomada del corpus más grande del texto. La exploración se hace de manera vertical y horizontal y sucesivamente, con cada pregunta y hasta la saturación de la información. De manera que puede ocurrir que el mismo fragmento de texto puede aparecer en distintas categorías. Así se van seleccionando fragmentos, frases o párrafos que responden a las cuestiones planteadas, tal y como se muestra en la tabla 5-6:

Preguntas de investigación	Fragmentos categorizados en formas de ser
¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para instrumentar acciones o hábitos orientados a formar modos de ser de las personas?	[165] <i>Cada persona tiene la responsabilidad de crear un entorno de trabajo inclusivo que reconoce el alto compromiso de la empresa hacia la excelencia</i>
	[166] <i>Las personas involucradas en el proceso</i>
	[181] <i>Convierte a los empleados- embajadores- en agentes del cambio y actores fundamentales en el reto de asumir la visión y valores y transmitirlos externamente</i>
	[218] <i>Hemos aprovechado esta gran ventaja para para canalizar y/o convertir a todos nuestros empleados en embajadores de marca a través de diferentes acciones para mostrarle al mundo nuestros productos de una manera muy cercana</i>

Tabla 5-6: Verbatims categorizados para las preguntas formas de ser

Y como se muestra en la tabla 5-6, cada *verbatim* viene identificado por el código de empresa a la que pertenece.

Tematización

Una vez obtenidas las categorías principales del corpus total (formas de pensar, sentir y ser), la estructura de estas fue creciendo y modificándose a lo largo del análisis de contenido, dando lugar a una segunda fase de categorización, denominada inductiva. En esta fase inductiva, Nvivo12 permite elaborar un sistema categorial en forma de esquemas conceptuales con relaciones jerárquicas donde las categorías se estructuran con nodos en forma de árbol.

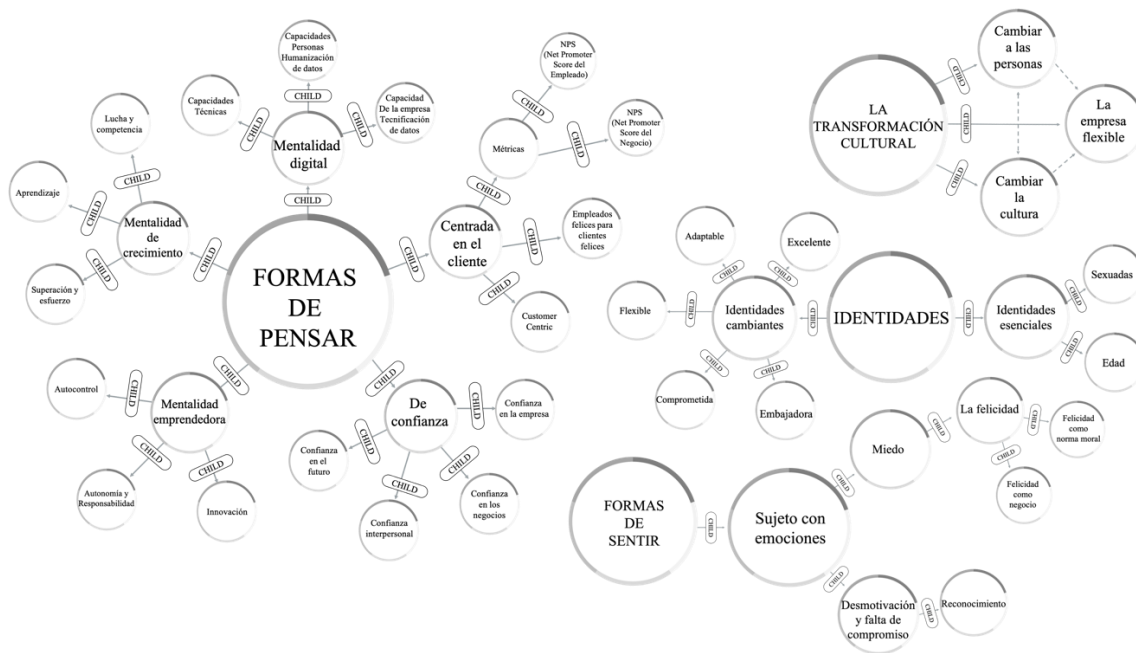


Figura 5-3. Sistema categorial desagregado con subcategorías

En la Figura 5-3, se representan las categorías principales encontradas en el análisis descriptivo del discurso, y cómo en cada una de ellas, por ejemplo, en la categoría de formas de pensar, se fueron descubriendo conjuntos homogéneos de otras cuestiones más específicas referentes a las formas de pensar, que se volvieron a clasificar como temas, tal y como se muestran en la tabla 5-7. En el ejemplo concreto que estamos explicando, se descubren distintas mentalidades: La digital, de crecimiento, emprendedora, la mentalidad centrada en el cliente y la mentalidad de confianza, dentro de las formas de pensar.

4. Desglose de los elementos de cada uno de los temas

Dentro de cada una de las mentalidades, se volvieron a categorizar los temas, a su vez, en otros subtemas. Se hace una desagregación creativa que resulta de estudiar en profundidad el uso del lenguaje, estructurando y ordenando los temas comunes, según los aspectos más parecidos y diferentes de unos asuntos frente a otros. Para realizar este proceso de desagregación de categorías-temas y subtemas, se tuvieron en cuenta tres aspectos fundamentales de los enunciados: El significado contextual de los temas, la frecuencia de las palabras y el tejido de relaciones que presentaban dichos temas, tal y como se muestra en la tabla 5-7:

Verbatim nodo formas de pensar	Tema	Subtemas específicos
[163] En este mundo de constantes cambios, en la empresa necesitamos <u>transformarnos para convertirnos en la mejor versión de nosotros</u> mismos. Debemos evolucionar y no quedarnos atrás, pero manteniendo nuestra esencia. <u>Necesitamos crecer</u> sin renunciar a nuestros valores únicos.	Mentalidad de crecimiento	Crecimiento y transformación de la persona
[181]Se trata de <u>un programa con un amplio abanico de recursos formativos</u> , donde el componente humano está presente de manera continua. El proyecto no sólo es <u>un espacio para el aprendizaje</u> si no que <u>permite al alumno compartir experiencias, conocer profesionales del mundo de la formación, e interactuar con compañeros de otras áreas afianzando, de esta forma, una dualidad personal y profesional indisoluble</u> . Adicionalmente, la inclusión de herramientas basadas en reconocidas corrientes y teorías del conocimiento humano junto con modelos de aprendizaje que permiten el autodesarrollo favorece la generación de una cultura de aprendizaje continuo entre sus empleados		Aprendizaje
[189] se plantea que <u>entre todos los participantes del taller deben identificar un “gorila”, entendido como todo aquello que nos impide llegar a nuestras metas y que nos hace sentirnos insatisfechos y, en base al gorila definido, se trabajan conjuntamente los retos</u> para cambiar, de modo que se identifican los comportamientos actuales que ya no resultan útiles para nuestro crecimiento como equipo y se definen los comportamientos que queremos tener de ahora en adelante con el propósito de “crecer conjuntamente” en todo aquello importante para la empresa y que solo podemos hacer nosotros si nos mantenemos unidos y cohesionados. Superación y mejora constante, aumenta el compañerismo.		Aprendizaje
[220] Aprendizaje continuo sobre los errores.		Aprendizaje
[228] Ofrece <u>oportunidades de crecimiento profesional</u> de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la compañía.		Crecimiento profesional
[234] Generar <u>oportunidades a los participantes</u> para que puedan participar en nuevos proyectos de interés para la compañía generando un <u>espacio de aprendizaje</u>		Oportunidades para el aprendizaje
Tu desarrollo, empieza contigo Mi motivación, feedback&feedforward My arevement ¿qué? My performance ¿cómo? My Map: formación, talento y compensación.		Autodesarrollo
[250] <i>Libera todo tu potencial</i> ” nace con el propósito de liberar el potencial de nuestros colaboradores. Con una mentalidad de crecimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Haciendo que desarrollen su máximo potencial poniendo en práctica la cultura “<i>unboss</i>”. - Crear distintos proyectos que se adapten a las peculiaridades de cada colectivo. - Seguir un modelo focalizado en fortalezas, haciendo que los contenidos que se desarrollan en los programas sigan esta línea. - Diferenciamos del resto de compañía haciendo que el desarrollo sea la prioridad dentro de la organización y un elemento de motivación para todos y cada uno de nuestros colaboradores. 		Liberar todo potencial de la persona

Tabla 5-7: Esquema de desagregación de temas específicos

El resultado final es una estructura con una idea central (el tema) que termina fragmentado en un conjunto de temas y subtemas distintos que convergen y se relacionan con el tema central, hasta lograr una categorización final organizada, hasta configurar un índice de análisis para hacer la interpretación de cada una de las categorías preestablecidas según los temas y subtemas encontrados como relevantes y conectados, tal y como se muestra en la tabla número 5-8:

Estructura del discurso	Temas	Subtemas
Formas de pensar	Mentalidad digital	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades técnicas - Competencias técnicas - Competencias personales - Humanizar datos - Tecnificar datos
	Mentalidad emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Autocontrol - Innovación
	Mentalidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje - Superación esfuerzo - Lucha y competencia
	Mentalidad centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Customer centric - Empleadxs felices para clientes felices - Nuevas métricas
	Mentalidad de confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en lxs empleadxs - Confianza interpersonal - Confianza en el futuro
Formas de sentir	La persona como sujeto	<ul style="list-style-type: none"> - La persona como sujeto con emociones - El miedo - El malestar de las personas - Reconocimiento y vergüenza
	Buscando la felicidad	<ul style="list-style-type: none"> - La felicidad como negocio - La felicidad como norma moral
Formas de ser	Formas esenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Personas mayores y de edad avanzada - Jóvenes - Segregación laboral por género - El techo de cristal - La identidad particular de la mujer
	Formas cambiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricar profesionales - Personas excelentes - Autonomía y responsabilidad - Personas comprometidas - El embajador de la empresa - Personas adaptables - Persona flexible

Tabla 5-8: Índice de temas y subtemas extraídos de cada categoría.

5.5.2. Interpretación del discurso

Una vez estructurado y categorizado el corpus del discurso, a través de la tematización, se supone que allí, en las categorías y subcategorías, están contenidos los conceptos nucleares y temas principales que nominalizan el discurso, con todos los elementos medulares de su razonamiento. Por tanto, la siguiente tarea fue interpretar dicho discurso: Mirar de cerca los apartados textuales categorizados para discutirlos profundamente atendiendo al uso que se hace del lenguaje. Los aspectos que se quieren inculcar (significados, acciones, comportamientos, hábitos y emociones) y aquellos que se ignoran, destruyen y otras veces quedan ocultos. Se trata de responder a las preguntas asociadas a la dimensión interpretativa de las formas de pensar, sentir y ser que se han encontrado:

Interpretación del discurso	<p>Objetivo 3: Discutir el uso del lenguaje que hace el discurso de estos textos cambiando los marcos del discurso.</p>	<p>¿Qué aspectos de la inculcación sobre las formas de pensar, sentir y ser pueden variar cambiando el marco del discurso?</p>	<p>¿Qué normas y demandas se presentan sobre lo es que correcto o adecuado pensar, sentir y debe ser?</p> <p>¿Desde qué punto de vista se presentan los argumentos, las ideas que tienen un profundo sentimiento de certeza y no se las cuestiona?</p> <p>¿Qué conocimiento se presenta en las prácticas como “neutral”, y cómo funciona?</p> <p>¿Qué datos y hechos se han seleccionado en base a las creencias en las que está el discurso para fundamentar las explicaciones?</p> <p>¿Qué juicios realiza el discurso para valorar sobre las posibilidades, lo que es justo e injusto, adecuado o no, si se merecen o no tener ganancias o pérdidas, lo que es bueno o malo?</p>
		<p>¿Qué aspectos de estas inculcaciones (en las formas de pensar, sentir y ser) se ocultan o son ignoradas?</p>	<p>¿Qué tienen que asumir las personas (consciente o inconscientemente) para que lo dicho tenga un sentido profundo?</p>
			<p>¿Qué formas de pensar, sentir y ser es posible que se estén dañando o se tengan que vivir en conflicto?</p>
	<p>Objetivo 4: Descubrir los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de las distintas formas de pensar, sentir y ser.</p>	<p>¿Qué se quiere conseguir?</p>	<p>¿Qué quiere hacer el discurso según declaración oficial (seleccionar, clasificar, ordenar, desarrollar, medir o evaluar)?</p>
	<p>¿Para qué sirve?</p>	<p>¿A qué necesidades objetivas responden las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan?</p>	

Tabla 5-9: Interpretación del discurso.

Lo que interesa aquí es discutir y cuestionar, con otro marco discursivo, aquello que se instituye como formas de pensar, sentir y ser, atendiendo a la praxis del discurso, y, atendiendo a las distintas cuestiones planteadas para ello:

- ¿Qué normas y demandas se presentan sobre lo que es correcto o adecuado, posible o no, pensar, sentir y debe ser?
- ¿Desde qué punto de vista se presentan los argumentos, las ideas que tienen un profundo sentimiento de certeza y no se las cuestiona?
- ¿Qué conocimiento se presenta en las prácticas como “neutral”, y cómo funciona?
- ¿Qué datos y hechos se han seleccionado en base a las creencias en las que está el discurso para fundamentar las explicaciones?
- ¿Qué juicios realiza el discurso para valorar sobre las posibilidades, lo que es justo e injusto, adecuado o no, si se merecen o no tener ganancias o pérdidas, lo que es bueno o malo?
- ¿Qué tienen que asumir las personas (consciente o inconscientemente) para que lo dicho tenga un sentido profundo?
- ¿Qué formas de pensar, sentir y ser identidades es posible que se estén dañando, queden ocultas o se tienen que vivir en conflicto?

En la dimensión interpretativa del discurso, se tiene en cuenta que el lenguaje no es neutro, que siempre se habla o escribe desde alguna perspectiva y que esta se puede discutir y cambiar. Las prácticas ofrecen una perspectiva particular sobre qué tiene que hacer cada persona, cuándo, dónde, con quién. El lenguaje que usa involucra el discurso siempre es una perspectiva sobre lo que es “normal” y no; lo que es “aceptable” y no; qué es “correcto” y no; qué es “real” y no; cuál es la forma “adecuada de hacer las cosas” y las que no; qué es “posible” y qué no; qué hacen y qué no hacen “personas como sujetos de la empresa” o “personas como ellos”; y así sucesivamente, hasta una lista casi interminable (Gee, 2011; 2014).

Con todo ello, se consagran las posiciones sociales dominantes en el mundo figurado de la empresa y se invisibilizan otras, como el hecho de que el uso de estos modelos mentales puede ser inconsciente. Se nos educa en la creencia de que sólo existe el sentido común, pero no, en que nuestro sentido común está determinado por los

modelos mentales que adquirimos inconscientemente. De manera que el sentido común de una persona puede ser, para otra, perverso ideológicamente (Lakoff, 2017).

Luego, para realizar la deconstrucción del discurso en su dimensión interpretativa y social, se tiene muy en cuenta la forma de desnaturalizar del discurso y cómo tomar conciencia de lo más inconsciente con estrategias como cuestionar los propósitos, las líneas de pensamiento y puntos de vista, las intenciones, las reglas, normas y los supuestos que se presentan, es decir, se reconsidera el fenómeno sociocultural de la naturalización, como queda representado en la tabla 5-10:

Fenómeno sociocultural	Estrategias discursivas	Estrategia de investigación
Naturalización	Propósito o intención	¿Qué se trata de lograr aquí?, ¿Cuál es la meta o tarea principal en esta línea de pensamiento? ¿Qué otras metas se pueden considerar? ¿Para qué escribe esto?
	Reglas/demandas/Deberías	¿Cómo debería ser? ¿Qué punto de vista sobre lo que se toma como “normal”, “derecho”, “bueno”, “correcto”, “adecuado”, “valioso”, “como son las cosas”, “las cosas como debe ser”, “como yo o no como yo”, y así sucesivamente? ¿Cuál es la autoridad/autor-a/teoría que hay detrás de estas exigencias?
	Punto de vista	¿Cuál es su punto de vista para esto? ¿De qué otra manera puedes percibirlo? ¿Qué teorías debe la persona (consciente o inconscientemente) sostener para usar estos significados situados?
	Presupuestos/Supuestos	¿Qué se supone deben pensar, sentir y ser las personas? ¿Qué presupuestos son relevantes aquí? ¿Qué se está asumiendo? ¿Qué debo asumir (consciente o inconscientemente) sobre el texto para tener un sentido profundo de lo que están diciendo?
	Generalización e implicaciones	¿Qué conclusiones viene a desarrollar o está desarrollando acerca de eso? ¿Qué generalizaciones se pueden hacer o hace a partir de estas significaciones? ¿Qué está implicado en este pedazo de texto?
	Evaluaciones/Juicios	¿Qué se considera como bueno o malo, justo o injusto, posible o no?

Tabla 5-10: Estrategias de investigación. Elaboración propia apoyada en Gee (2011) y Pardo (2013)

El fenómeno sociocultural de la naturalización representa ese conjunto de ideas, saberes y conocimiento y acciones que se da por sentado, interiorizado y compartido (Adler et al., 2007; Pardo, 2013; 2007), que por ser vistos como naturales se transforma en incuestionable, universal, obvio, normal e inevitable y de lo que se trata es de desnaturalizar. Luego desnaturalizar implica romper con ese orden normal de las cosas o

normalización de hechos no naturales, irracionales o fuera de orden, presentes en el modelo contextual. Desafiar los hechos sugeridos como inevitables, como si no existiera otra alternativa (Sanabria, 2015). «Realizar un cuestionamiento directo del saber y el conocimiento presentado en las prácticas como “neutral”, y de los procesos enseñados como funcionales en nombre del beneficio mutuo» (Alvesson y Willmott, 1996, p. 37).

Para realizar la interpretación de los textos se interroga y cuestiona continuamente, en un proceso ordenado siguiendo la estructura de pensamiento del discente (Elder y Paul, 2002) y haciendo preguntas que permitan desentrañar esos modelos mentales naturalizados e invisibles en los que se apoya el discurso:

1º Se cuestiona **el propósito o intención** que todo pensamiento tiene, revelando lo que quiere hacer el discurso con las palabras explícitamente según declaración oficial (seleccionar, clasificar, ordenar, desarrollar, medir o evaluar) e implícitamente con lo que oculta. Algo que se puede cuestionar del proceso de desnaturalización, que se lleva a cabo en esta investigación, es si determinadas nominalizaciones que se presentan en el discurso y su significado son intencionales (declaradas) o no del discurso ideológico, o si tales estructuras están automatizadas y, en consecuencia, son escasamente controladas por la conciencia. Como explica Pardo (2013), se puede criticar esta táctica, afirmando que tal vez el autor o la autora no quiso decir eso, o que igual no pretende hacer eso, y que esa táctica no tiene por qué ser su intención. Sin embargo, lo que cuenta en el análisis del discurso crítico son las (previsibles) consecuencias sociales de lo declarado, y no las intenciones (buenas o malas) del autor/a. Aquí el interés se centra en revelar las estrategias discursivas y cómo se dirigen a estabilizar, mantener o transformar los modelos mentales de las personas para habilitar y constreñir la acción y formas de ser de las personas, aunque estas no lo sepan (Chiapello, 2019).

Y dentro del propósito, se cuestiona la función. Una nota fundamental de los modelos mentales es que dan por supuesto y recogen puntos de vista sobre la distribución de bienes sociales, como el estatus, el valor y los bienes materiales en la sociedad (quién debe tenerlas y quien no). Pero consciente o inconscientemente, cada vez que una persona usa el lenguaje, los bienes sociales³ y su distribución están en juego (Gee, 2005). El

³ Los bienes sociales o capital simbólico es cualquier propiedad (cualquier tipo de capital, físico, económico, cultural, social) cuando es percibida por agentes sociales cuyas categorías de percepción son de tal naturaleza que les permiten conocerla (distinguir) y reconocerla, conferirle algún valor (Bourdieu, 1997, p. 108).

discurso determina para quien tiene que ser lo bueno y valorable, y quién tiene que “ganar” o “perder” en el juego o práctica social (Gee, 2014).

2° Se cuestiona **el deber ser, las reglas, demandas**. Cada discurso incorpora una teoría acerca de lo que son formas correctas o adecuadas de pensar, sentir y comportarse, el deber ser, lo normal, el deber ser o lo que tiene que ser (Gee, 2005).

3° Se cuestiona **el punto de vista** desde el que se presentan los argumentos. Las ideas que tienen un profundo sentimiento de certeza y no se las cuestiona (Pardo, 2013).

4° Se cuestionan **los presupuestos y suposiciones**, postulados implícitos de lo declarado, a veces totalmente invisibles, a menudo contradictorios, que determinan la práctica. Y por tanto se cuestionan datos y hechos seleccionados en base a las creencias en las que se está para luego fundamentar las explicaciones.

5° Se cuestionan **las generalizaciones e implicaciones**. Todo el pensamiento arrastra hacia una dirección. No sólo comienza en un lugar (en las suposiciones), sino que va hacia un lugar (lleva a una forma de pensar que tiene unas implicaciones y consecuencias) (Elder y Paul, 2002).

6° Y se cuestiona **las evaluaciones y los juicios**. Las generalizaciones e implicaciones que llevan a realizar juicios y valoraciones sobre las posibilidades, lo que es justo e injusto, si se merece o no tener ganancias o pérdidas, lo que es bueno o malo.

5.5.3. Análisis social del discurso

Finalmente, en la reflexión final de esta investigación se hace el análisis social del discurso, es decir, se presentan los efectos y consecuencias que puede ocasionar el discurso si las personas interiorizan las formas de pensar, sentir y ser que se estructuran en el mundo figurado de la empresa. Cuáles son las consecuencias que tiene en la vida de las personas, si estas se convierten en la práctica social de las personas.

El discurso tiene una función pragmática inevitable que consiste en restringir las formas alternativas de pensar, sentir y ser que pueden desarrollar las personas como miembros de la empresa. Trata de transformar a las personas en sus subjetividades, en sus formas de pensar, sentir, ser a nivel institucional, hasta que estas terminan formando parte de su existencia. En realidad, un juego político del lenguaje dirigido a reproducir y mantener la misma estructura de poder dentro de la empresa (Gee, 2014). Por tanto,

conociendo la función política que tiene las prácticas discursivas, en esta tesis nos interesa reflexionar sobre la agencia o capacidad que genera o restringe discurso analizado. En qué medida este amplía las posibilidades y capacidades de las personas para pensar, sentir y ser o las restringe (Chiapello, 2019). Para eso, se cuestionan cuáles son los efectos que ocasiona y qué posibilidades crea el discurso para pensar, sentir y ser y cuáles quedan dañadas o destruidas, negadas en el mundo figurado de la empresa. Para esto, la analista se plantea preguntas que permiten reflexionar y visibilizar ese juego político naturalizado cuestionando en qué medida las formas de pensar, sentir y ser amplían o limitan las capacidades de las personas, tal y como se representa en la tabla 5-11:

	Objetivo	Pregunta de investigación	Preguntas para el análisis del discurso crítico
Mundo figurado Análisis social del discurso	Reflexionar sobre las capacidades y posibilidades para decir, hacer y ser que genera el discurso	¿En qué medida las formas de pensar, sentir y ser que se promulgan amplían o limitan las capacidades y posibilidades de las personas para participar en el mundo figurado de la empresa, atendiendo al análisis del discurso de la gestión humana desde una perspectiva Humanista Radical?	¿Qué consecuencia tiene este discurso para las capacidades de pensar, sentir y ser de las personas? ¿Qué posibilidades para decir, hacer y ser genera el discurso, desde la perspectiva Radical Humanista y qué consecuencias ocasiona? ¿Qué formas de pensar, sentir y ser es posible que se estén dañando o se tengan que vivir en conflicto?

Tabla 5-11: Análisis social del discurso.

En resumen, cuestionar las consecuencias, las posibilidades que crea o restringe, se refiere a reflexionar sobre las condiciones de vida/existencia, haciendo aflorar las consecuencias negativas que puede ocasionar este discurso en la vida/existencia de las personas como la subordinación, la explotación, la inequidad, el acoso, el abuso, el tedio, la jerarquía, el deterioro de las condiciones laborales, la exigencia, la intimidad, la presión y el control excesivo, la necesidad de conformarse, las limitaciones para elegir, el reconocimiento, el miedo, el engaño y la mentira, el cinismo, la discriminación, el detrimento de la moralidad, discriminación por edad, género, el privilegio del trabajo, según el discurso Humanista Radical.

Resultados

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos de realizar el análisis crítico del discurso escrito por lxs expertxs de Recursos Humanos para participar en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, convocada por la Unidad Editorial Información Económica Expansión y Empleo (Premios E&E) de 2018. Unos textos que contienen las prácticas, herramientas y técnicas de gestión que el área de Recursos Humanos ha implementado en la práctica social del mundo figurado de la empresa con resultados demostrables. Es decir, que son prácticas que estructuran y ordenan las posiciones y disposiciones de las personas, ampliando o constriñendo su capacidad, y dando forma a sus formas de pensar, sentir y ser y al mundo figurado de la empresa.

La exposición de resultados se ha estructurado en cinco grandes apartados: El discurso como práctica social en el capítulo seis, la interpretación de las formas de pensar, sentir y ser, en los capítulos siete, ocho y nueve respectivamente, y el capítulo diez en el que se presenta el análisis social del discurso estudiado y las conclusiones. El capítulo seis, titulado el discurso como práctica discursiva, es un apartado que se añadió a medida que avanzó la investigación y se reveló con claridad que el discente reconocía que el discurso presentado es una práctica discursiva esencial para estructurar y dirigir las formas específicas de pensar, sentir y ser que se están promulgando en el mundo figurado de la empresa, y que son precisamente las que se quieren discutir en esta tesis.

En los capítulos siete, ocho y nueve, se sigue la metodología, de manera que se hace primero una descripción de las formas de pensar, sentir y ser que se han encontrado, para pasar luego a discutir el uso que hace del lenguaje para defender un punto de vista arbitrario y subjetivo, con un sentido inventado, que es el que se trata de desnaturalizar y objetivar desde otros marcos discursivos. De esta forma se trata de revelar lo que oculta, niega o destruye dicho discurso.

Por otro lado, y dado el uso del lenguaje, es también una perspectiva política sobre cómo la empresa espera y quiere distribuir el poder y los bienes sociales o beneficios obtenidos, se busca descubrir los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de esas formas de pensar, sentir y ser, qué quiere conseguir, según declaración oficial, y objetivamente, a qué otros intereses ocultos responden o para qué sirve pensar, sentir y ser así.

Finalmente, el capítulo diez termina con una reflexión social para valorar cuáles son los efectos y consecuencias de pensar, sentir y ser que propone el discurso para las

personas, desde la perspectiva radical humanista, y en qué medida el discurso mantiene la estructura de política, social y cultural de la empresa, o la transforma.

Capítulo 6. El discurso como práctica discursiva

La empresa, considerada en esta tesis como un mundo figurado, es un lugar donde ingresan las personas para generar la producción económica, pero es además un mundo socio cultural donde se desarrollan prácticas discursivas que terminan transformando a estas en sus formas de pensar, sentir y ser. Se trata de un ámbito que termina reuniendo a un tipo específico de personas, reconocidas por sus identidades particulares, porque éstas, en función de sus posiciones, tienen que asumir un rango limitado de formas de pensar, sentir y ser.

La producción de este mundo cultural, como se demuestra a continuación, viene dada desde arriba. Es la alta dirección quien determina los cambios que hay que hacer en la empresa, así como las formas de pensar, sentir y ser que tienen que adoptar las personas en la práctica diaria. Atendiendo a la desagregación de datos realizada para el análisis de datos, y como se representa en la Figura 6-1, encontramos que el discurso manifiesta estar dedicado a:

- Crear o transforma la empresa para esta se convierta en una empresa flexible, asociada con la digitalización.
- Cambiando para ello a las personas. Para que sus prácticas terminen produciendo esa empresa flexible que desea la dirección.
- Utilizando como herramienta de cambio la cultura.

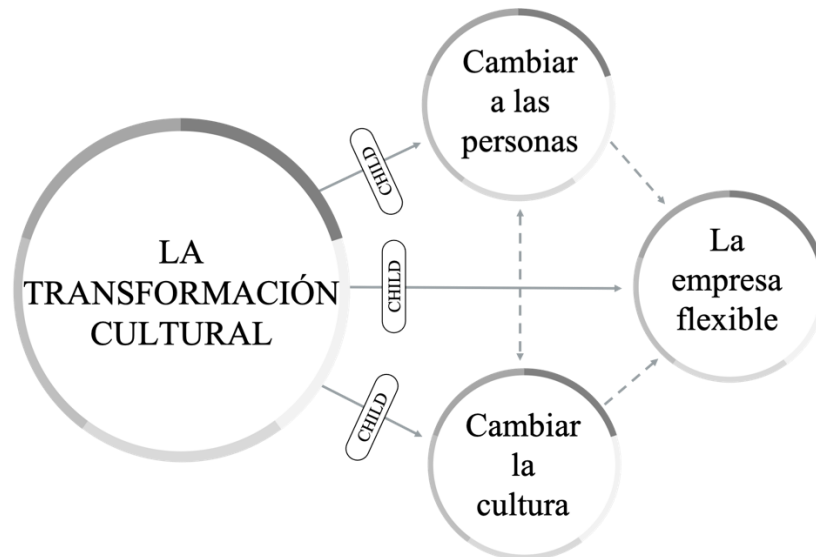


Figura 6-1. Mapa de nodos la transformación cultural extraído con Nvivo12

6.1. Cambiar a las personas

En esta categoría denominada la transformación cultural, encontramos, como se presenta en la Transcripción 6-1, que el discente reconoce abiertamente que el discurso analizado es en sí mismo una práctica discursiva organizada y planificada, con el objetivo de cambiar a las personas, más allá de sus competencias profesionales: Declara estar trabajando para cambiar a las personas, para que luego estas produzcan el mundo figurado de la empresa que se quiere instituir.

Transcripción 6-1 Cambiar a las personas

[163] Desde Recursos Humanos comenzamos a trabajar en la transformación cultural de la plantilla [...] que suponga una transformación cultural de la empresa.

[227] Seguimos empujando nuestra práctica, apostando por la consolidación de nuestro enfoque en las personas. Nuestra pasión son las personas.

[189] Los miembros de los equipos participantes hoy tienen una mayor voluntad y capacidad para ser agentes activos del cambio, e influir en la transformación cultural de nuestra organización y alcanzar los objetivos propuestos. Nuestro programa de transformación cultural tiene como objetivo desencadenar un proceso de transformación desde dentro hacia afuera con el propósito común de adaptarnos a los nuevos tiempos y mejorar nuestra eficiencia, sin renunciar a

nuestra esencia y ayudar a los profesionales a incorporar un pensamiento creativo e innovador como un valor intrínseco común a todos.

[163] Tienen que ser las personas las que lo hagan realidad, por ello se ha desarrollado con sumo cuidado y detalle y abordando una re-evolución de la cultura de nuestra organización.

[240] Convertir a las personas que trabajan en la compañía en aliados de este cambio cultural y, sobre todo, protagonistas del mismo. En definitiva, se trata de impulsar una iniciativa que busca acercar a todos los colaboradores el proceso de cambio que está viviendo la compañía.

[201] Tal y como está concebida esta iniciativa, son los mismos colaboradores, y no Recursos Humanos quien “vende” la decisión tomada. Son los empleados quienes asumen este rol. De esta forma, conseguimos romper una barrera importante que supone cualquier cambio. Al estar “metidos en harina” son ellos los que contemplan las nuevas necesidades adaptadas a su puesto y quienes deciden sobre lo óptimo para esta posición.

Así lo reconoce abiertamente en el *verbatim* [163], cuando declara que Recursos Humanos está trabajando en la *transformación cultural de la plantilla que suponga una transformación cultural de la empresa*. Se trata, dice, de cambiar a lxs empleadxs para que estos cambien el mundo cultural de la empresa. Un proceso donde destaca el papel que cumplen lxs expertxs de Recursos Humanos, quienes aparecen como lxs autorxs principales de esta transformación. Como si estxs sólo tuvieran que sacar la caja de herramientas para generar el cambio en las personas, que luego estas tendrán que llevar a cabo en la empresa.

La tarea, explica el *verbatim* [227], consiste en *empujar con sus prácticas hasta consolidar su enfoque en las personas*. Merece la pena destacar como se habla de empujar, lo que evoca a tener que hacer fuerza. Lo que se puede interpretar como que el discurso quiere mover a las personas, presionando e influyendo con el enfoque de la empresa, hasta que este termine siendo firme y sólido en las personas y acabe cambiando el sentido particular y distinto que tienen estas.

Un enfoque, según el epistemólogo Mario Bunge (2002), es una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas. Y dicho enfoque suele estar lleno de inferencias, de supuestos que operan de forma

inconsciente en las personas, de manera que las personas, llega un momento que no saben que lo están usando. Sin embargo, los supuestos son esenciales para que se consolide un enfoque, porque son los que terminan estructurando el mundo figurado de la empresa, y porque son los que definen los temas característicos de los problemas que presenta el discurso. A través de ellos se reparten las responsabilidades, el poder, se amplían o constriñen las capacidades para pensar, hacer y ser de las personas, dentro y fuera del enfoque que quiere crear el discurso. Por tanto, el discurso lo que busca de forma consciente e intencional es crear en la mente de la gente un enfoque para activar en ellas una concepción y un sistema de ideas alineadas con la práctica interesada de la empresa. Y eso, según declara el discurso, exige tener que empujar a las personas para inhibir y sacarlas del suyo.

Cuando se crea el nuevo enfoque, al mismo tiempo, se destruye otros enfoques como es el de lxs trabajadorxs tradicionales, o sea, el concepto de sujetos pasivos, obedientes y receptores de la producción discursiva de la empresa. Se quiere crear unxs empleadxs con una mayor [189] *voluntad y capacidad para ser agentes activos del cambio*. Cambiar la agencia supone cambiar las disposiciones de lxs empleadxs, otorgando a estxs una mayor libertad para producir el cambio social y cultural que se está realizando en el mundo figurado de la empresa. Ahora, declara el *verbatim* [189], y como agentes activos, estxs podrán *influir en la transformación de nuestra organización*.

La agencia otorgada, sin embargo, en realidad es muy limitada. Aunque el lenguaje es muy ponderado y habla de provocar la [163] *Re-evolución en lxs trabajadorxs*, en verdad la idea es producir el cambio premeditado por parte de la dirección de la empresa, para inducir en las personas las transformaciones internas que necesita la empresa. La *re-evolución* a la que se refiere el *verbatim* [163] es un concepto extraído del libro de Nakor García y Christian Ilarraza, titulado *Re-evolucionar tu mente, tu influencia, tu vida* (García y Ilarraza, 2018), donde se explica que no se trata de dar a lxs empleadxs una mayor capacidad para co-crear el mundo de la empresa participando como verdaderos agentes que interpretan y valoran personalmente y desde enfoques diferentes, sino que la agencia activa que se espera de las personas es la que se refiere a la ejecución del cambio. Llevar a la práctica diaria el cambio que ha pensado la dirección de la empresa, pero yendo un poco más allá. Como explica el *verbatim* [189] *desde dentro hacia fuera*. Es decir, cambiando la misma persona, modificando los aspectos más

profundos y ocultos de ella misma, como son sus formas de pensar, sentir y ser, en el sentido definido por la empresa.

A veces, las respuestas que presentan las personas hacia el cambio son las de una conformidad simulada, que consiste en adherirse a un comportamiento o sistema de valores de forma pública sin aceptarlos de forma privada a fin de evitar la devaluación, el rechazo y la represión. Es decir, hacen lo que se les pide, pero conservan su sistema de creencias desde el mismo momento que las circunstancias ya no se lo impongan. Y esto es lo que combate el discurso, pues la conformidad simulada, aun siendo una forma de conformidad, constituye una forma de resistencia. Enmascara una resistencia privada que no tiene ninguna manifestación explícita.

El discurso, siguiendo la idea de García y Ilarraza (2018), quiere provocar una evolución consciente en las personas para que estas desaprendan y luchen contra las creencias limitadoras, que ahora consideran como verdaderas, adecuadas o lógicas, que impiden a la persona moverse hasta el nuevo enfoque de empresa. La evolución consciente es precisamente eso, *re-evolucionar* la manera de pensar y vivir de las personas hasta [189] *desencadenar dentro* de ellas el cambio que necesita la empresa. De alguna forma, el supuesto que hay detrás de esta *re-evolución* es que las personas tienen que subordinar lo que necesitan y valoran para cambiar sus vidas a lo que necesita la empresa, de manera que las ideas que limitan la vida de la empresa sean las mismas que limiten la vida de las personas.

En definitiva, al final, la descripción que hace el discurso de la persona empleada como agente y protagonista es solo una forma de apaciguar su resistencia. Convierte en protagonistas a las personas, porque así consigue transformarlas en el medio de cumplimiento del cambio, los que [163] *lo hacen realidad*. Al sujeto protagonista se le pone al frente del cambio, de la misma forma que se hace en ciertas artes marciales orientales, para utilizar la fuerza de su resistencia hacia el cambio y para situar a la persona fuera de combate: Una vez se convierte en protagonista del cambio, la persona tendrá que luchar contra sus propias resistencias. Así lo expresa el *verbatim* [201]: *Tal y como está concebida esta iniciativa, son los mismos colaboradores, y no Recursos Humanos quien “vende” la decisión tomada. Son los empleados quienes asumen este rol. De esta forma, conseguimos romper una barrera importante que supone cualquier cambio. Al estar “metidos en harina” son ellos los que contemplan las nuevas necesidades adaptadas a su puesto y quienes deciden sobre lo óptimo para esta posición.*

Luego, detrás del concepto de transformación cultural se oculta con su retórica que, en verdad, el cambio no es una elección abierta, sino [240] *una iniciativa que busca acercar a todos los colaboradores el proceso de cambio que está viviendo la compañía*. Un imperativo lingüístico que [163] *tienen que hacer las personas, a ser posible, cambiando sus formas de pensar más profundas*. Es la planificación consciente por parte de la alta dirección de consolidar en las personas empleadas un enfoque con los supuestos e inferencias esenciales que le permiten estructurar el poder, las responsabilidades y justificar la distribución de ganancias deseadas dentro del mundo figurado.

6.2. Cambiar la cultura

Como se ha visto hasta aquí, el discurso estudiado trabaja a nivel simbólico para cambiar las formas de pensar, sentir y ser de las personas, que, una vez compartidas, constituyen el mundo figurado de la empresa. Y lo que se puede ver en la siguiente Transcripción 6-2 es que la fórmula favorita que rescata el discurso para hacer esta transformación es la idea de cultura de los años ochenta. Como se manifiestan los siguientes *verbatim*s, la cultura permite al discurso inventar una cosmovisión y un sentido colectivo que le sirve para guiar las prácticas laborales de las personas dentro de la empresa y también para canalizar las energías individuales hacia una fuerza común, tanto en el plano económico como en el plano social. A continuación, siguiendo el orden de la transcripción 6-2, pasamos a interpretarlos:

Transcripción 6-2 La cultura

[201]Inoculando el espíritu y la cultura (...) En grupos, trabajar los “do’s, dont’s y new things to do”: qué cosas debemos seguir haciendo, qué cosas debemos dejar de hacer y qué cosas que tenemos que comenzar a hacer para que realmente podamos hacer realidad esos valores en nuestro día a día. De esta manera, entendemos, debatimos, ponemos ejemplos... y empezamos a hacer ‘tangibles’ los valores en nuestro trabajo y en nuestros comportamientos.

*Cuando en el Comité Ejecutivo decidimos la puesta en marcha de la definición e implantación del **programa de valores**, lo hicimos desde el profundo convencimiento de que, en estos momentos en los que los cambios sociales y económicos son tan profundos, debíamos encontrar un nuevo impulso, un nuevo enfoque, **para alinear nuestra actividad con la misión y la visión de la compañía** y de todas las personas que la formamos y **seguir creciendo** como sabemos*

hacerlo, aportando valor a clientes, accionistas, profesionales y a la sociedad. Los valores son las guías y los fundamentos base que marcan nuestra actividad y nuestra trayectoria indicándonos aquello que hemos de hacer y cómo lo tenemos que hacer. Los valores solo son útiles si se viven en el día a día, si los hacemos nuestros, si los vamos incorporando a nuestros comportamientos y los vamos transmitiendo con el ejemplo y desde el compromiso.

[166] Al tratarse de una transformación cultural que se hace palpable a lo largo del tiempo en base a la consolidación de valores intangibles.

[250] Unos valores sólidos son una palanca fundamental para motivar e inspirar a nuestros colaboradores. Al mismo tiempo, nos permite posicionarnos de una manera diferencial respecto a otras compañías del sector.

[185] Desde RH velamos para que todas las acciones impulsadas por el área estén alineadas no sólo con la estrategia, sino con los valores corporativos.

[264] Este foco en el trabajador no se centró únicamente en convertirlo en la imagen de la compañía y representante de sus valores.

[220] De manera individual, pensar qué significa cada valor en nuestro día a día (personal o profesional) y ponerlo en común. De esta manera, empezamos a dotar de un significado similar a cada valor. Lo que puede ser 'cambio' para mí, puede no serlo para mi compañero. Comenzamos a hablar entre todos un lenguaje común.

[214] Estamos convencidos de que, a través de una cultura sólida y alineada, somos capaces de conseguir todos nuestros objetivos. Como decía Peter Drucker: "la cultura se come a la estrategia en el desayuno". Una estrategia corporativa que no vaya acompañada de una cultura arraigada entre sus empleados tiene pocas posibilidades de triunfar.

[241] Se trata de un proyecto formativo que proporciona una experiencia de aprendizaje y desarrollo vivencial, con los objetivos de transformar la cultura.

La cultura compartida sirve para dirigir el comportamiento de las personas hacia la misión y visión de la compañía, como explica el *verbatim* [201] (...) *un enfoque, para alinear (nuestra) actividad con la misión y la visión de la compañía*. La cultura es para el

discurso una herramienta que sirve para alinear lo que hacen las personas, sus actividades —o sea, sus formas de pensar, sentir y ser—, con la misión y visión de la compañía, y no al revés, alinear la visión y misión de la compañía con las necesidades de las personas. De lo que se puede deducir que la función de la cultura es poner a las personas al servicio de la empresa, en lugar de la empresa, como institución creada por las personas, al servicio de estas.

La cultura permite regularlo todo a través de los valores, principios, anécdotas, hábitos, reglas, filosofía de gestión, ceremonias, participación, experiencia, etcétera. De hecho, en este discurso, los valores se convierten en la médula de la cultura corporativa, porque es lo que marca la trayectoria y las actividades: [201] *Los valores son las guías y los fundamentos base que marcan la actividad*. Estos, como sigue explicando el *verbatim* [201], sirven para marcar los bordes, los límites de las acciones, actividades y las trayectorias profesionales, definir qué se puede hacer y qué no se puede hacer: *los do's, dont's y new things to do*; las cosas que hacemos *nuestras* y las *que no hacemos nuestras*. En definitiva, determina hasta dónde puede alguien llegar en una compañía siendo el tipo de persona que debe ser para ser reconocida como parte o no de la empresa, así como las prácticas, los mitos, rituales y ceremonias que deben celebrarse.

Pero, sobre todo, los valores sirven para que la cultura se consolide y se haga tangible con el tiempo, como declara el *verbatim* [166]. Son [250] *la palanca que sirve para motivar e inspirar a las personas*, pues muchos de esos valores se formulan para posicionar a las personas hacia la empresa. Los valores se pueden convertir en la concepción del mundo y el sistema moral de los sujetos que los usan en su práctica diaria: [201] *si las personas los hacen suyos y los incorporan a sus comportamientos, y si los van transmitiendo con el ejemplo y desde el compromiso*. Es decir, si finalmente los valores de la empresa se transforman en valores fundamentales para los sujetos, a esos valores se los denomina principios. Lo que significa que se convertirán casi en «verdades profundas» de aplicación universal para las personas, porque los principios son casi indiscutibles y terminan resultando evidentes por sí mismos.

El discurso encuentra en los valores un camino sencillo y rápido para producir y cambiar la cultura. En principio, dice, sólo hay que traducirlos a comportamientos. Un ejemplo claro es el *verbatim* [201] que reúne a las personas para trabajar en *grupos* (para pensar) *qué cosas debemos seguir haciendo, qué cosas debemos dejar de hacer y qué cosas que tenemos que comenzar a hacer para que realmente podamos hacer realidad*

esos valores en nuestro día a día. De esta manera, explica el mismo *verbatim*, las personas entienden, debaten y empiezan a hacer *tangibles*, o sea hacen realidad, los valores en la práctica de su trabajo y en los comportamientos del día a día.

No es extraño entonces que Recursos Humanos, como declara el *verbatim* [185], *vele para que todas las acciones impulsadas por el área estén alineadas no solo con la estrategia, sino con los valores corporativos.* El efecto no expresado y más oculto de la práctica de construir los valores es, para quienes terminen creyendo en estos valores y principios de la empresa profundamente, que estos acaban modelando su identidad. Y desde luego el discurso lo intenta, como declara el *verbatim* [264], su foco está en las personas trabajadoras para *convertirl(as) en la imagen de la compañía y representantes de sus valores.*

Considerando entonces lo que significan los valores y los principios, se comprende que estos sean decretados por el mismo comité de dirección de la empresa [201] *cuando en el Comité Ejecutivo decidimos la puesta en marcha de la definición e implantación de los valores.* Estos no son negociados con lxs empleadxs. Se parte de una serie de conceptos básicos, y a continuación, para que a las personas les resulte más ilusionante su puesta en su práctica y sientan que su consecución es compartida, se les anima a participar en la definición de los comportamientos asociados a la demostración de esos valores en su actividad diaria, que [201] *empiecen a hacerlos tangibles en su trabajo y en su comportamiento.*

El discurso consigue abordar el cambio cultural y consolidarlo en la práctica con una perspectiva cultural de consenso. Como explica el *verbatim* [220] se convoca a las personas para *dotar de un significado similar a cada valor. Lo que puede ser ‘cambio’ para mí, puede no serlo para mi compañero. Comenzamos a hablar entre todos un lenguaje común.* Se apuesta por construir un consenso de los significados y de la comprensión que se hace de los mismos, considerando la homogeneidad y la claridad. Lo que lleva a suponer que las distintas personas dentro de la empresa, toda la gente de los distintos grupos, tienen que valorar las mismas cosas. Así lo manifiesta en el *verbatim* [214]: *Estamos convencidos de que, a través de una cultura sólida y alineada, somos capaces de conseguir todos nuestros objetivos.* Dicho de otra forma, con la perspectiva del consenso y la homogeneidad se cierra la puerta al disenso, a las diferencias, a la ambigüedad y fragmentación cultural, aunque sean minoritarias. Como consecuencia, se

ignoran las únicas perspectivas que permiten identificar los conflictos que existen dentro de la empresa.

En todo es proceso, Recursos Humanos trabaja como si la cultura fuera algo que se pudiera crear arbitrariamente por parte de la empresa a través de simples formaciones y proporcionando [241] *una experiencia de aprendizaje y desarrollo vivencial, con los objetivos de transformar la cultura y el valor de las cosas*. Dicho de otro modo, como si las personas pudieran ser reprogramas a través de la mente, el corazón y la voluntad, reintroduciendo en ellas experiencias destiladas para cambiar sus percepciones, motivaciones y sentimientos pasados con la empresa.

Objetivamente, la lección oculta que tienen que aprender las personas, cuando son convocadas a participar en las prácticas colectivas para definir los comportamientos asociados a valores, es que tienen que contraer un compromiso obligado, implícito e invisible, para realizar sus actividades diarias según los valores definidos por la alta dirección. Desarrollar sus actividades atendiendo a los valores que resultan funcionales a la empresa, aunque no estén de acuerdo con ellos o se alejen de los suyos propios. Los valores incluyen el mandato de la empresa y son claros: [201] *los valores solo son útiles si se viven en el día a día* y sólo cumpliendo y utilizando los valores de la empresa, las personas *«pueden ser reconocidas en su práctica diaria»*. En caso contrario, las personas pueden no ser reconocidas y quedar excluidas de la empresa. Los valores no son opcionales. De hecho, como se puede comprobar en los *verbatim*s estudiados, estos se formulan con un lenguaje imperativo como que *tenemos que trabajar todos unidos, con cooperación entre las áreas (...)*, aunque luego estos estén impregnados de un trasfondo ético, emocional o social, como que *hay que ser generoso, trabajar en equipo, buscar el bien común, para conseguir mayor efectividad*.

En conclusión, para el discurso los valores y principios son las estructuras lingüísticas que permiten a la empresa arbitrar y manejar las creencias más profundas de las personas, para luego articular la conducta de estas hacia los objetivos estratégicos de la empresa, ocultando al mismo tiempo los fundamentos ideológicos de la empresa, los cuales terminan siendo naturalizados, normalizados e internalizados como si fueran de sentido común y no ideológico. Además, estos pueden acabar siendo asimilados por las personas como prácticas para sí subjetivas, y guiar moralmente su conducta, fines y metas vitales, incluso cuando estos fundamentos pueden funcionar en contra de sus propios intereses vitales.

6.3. La flexibilización y digitalización

El marco de interpretación en torno al que gira el discurso de la transformación cultural que quiere dar forma al mundo figurado de la empresa está vinculado fundamentalmente a dos ideas, la flexibilización y la digitalización de la empresa. Tal y como se muestra en la Transcripción 6-3, se trata de dos conceptos que están relacionados. A continuación, pasamos a interpretar dicha Transcripción, pero centrándonos solo en el concepto de flexibilidad porque, aunque la digitalización es un proceso muy relacionado con la flexibilidad, se va a tratar detalladamente más adelante, en el capítulo siete:

Transcripción 6-3 Empresa Flexible

[214] El reto era conseguir una transformación organizacional que supusiera una forma de trabajar más ágil y flexible ante las necesidades de nuestro mercado, con el liderazgo de la Dirección General y de RRHH.

*[235] El Plan de **Transformación Cultural** quiere dar respuesta al reto de superar la rigidez en la que la compañía estaba inmersa.*

[163] Uno de los bloques principales de este taller trata sobre las nuevas formas de trabajar en equipo, fomentando la transversalidad y la colaboración, yendo un paso más allá de las estructuras jerárquicas tradicionales.

[179] Ofrecer una imagen más sólida, moderna y flexible de nuestra Compañía.

[166] Nueva estructura más flexible. Con el fin de adaptar la estructura organizativa a las nuevas necesidades, se está rediseñando la estructura organizativa para hacerla más flexible y que permita cambios inmediatos. Se trata de una nueva forma de estructurar los departamentos según las necesidades del momento.

[238] Para la puesta en marcha de esta nueva filosofía de trabajo flexible, ágil y colaborativa, se han realizado cambios en el entorno de trabajo, protagonizados por una estructura horizontal sin jerarquía, espacios abiertos y colaborativos para mejorar la comunicación y la transversalidad. Se trata de un cambio de filosofía del trabajo hacia un modelo flexible y ágil, adaptado a las necesidades de un mercado cambiante.

[178] *Crear y mantener un entorno de trabajo que respalde la flexibilidad y equipos productivos y efectivos.*

[257] *Se trata de un programa vivo, ágil y flexible, con capacidad de adaptarse a los requerimientos del negocio y del mercado.*

[167] *Los urgentes desafíos de innovación, eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad.*

[193] *Impulsar la cultura de modo de trabajo flexible.*

[258] *Los empleados quieren una oferta atractiva total que incluya interesantes responsabilidades, desarrollo personal y un entorno de trabajo que sea a la vez flexible y estable.*

La transformación cultural que está realizando del discurso, integra dos ideas fundamentales de futuro para la empresa, la flexibilidad y la digitalización. En cuanto a la flexibilidad explica el *verbatim* [214]: *El reto es conseguir una organización más ágil, flexible ante las necesidades del mercado.* Algo que se está produciendo ahora gracias al cambio tecnológico y digital de la empresa. La producción de una empresa flexible está asociada a la digitalización tecnológica y a la innovación. Esto es así porque muchas de las actividades que se han desintegrado de la gran empresa, y han desaparecido de esta, se han podido externalizar hacia otros proveedores o hacia el cliente gracias a la digitalización. Por ejemplo, el cliente, de quien ahora parte todo, es a quien se deriva muchas actividades que antes hacía la misma empresa, y al mismo tiempo es de quien se obtiene la información necesaria para comprender sus necesidades explícitas y ocultas, gracias a las tecnologías digitales. A partir de esa información se innova y se consigue el crecimiento de la empresa. En definitiva, gracias a la tecnología y con la digitalización, la empresa se ha podido fragmentar sin parecer dividida.

En este caso, el discurso presenta el concepto de empresa flexible, como el que permite [235] *superar la rigidez* en la que dice *está inmersa la empresa*. Una idea que viene introduciéndose en la organización empresarial desde la década de los ochenta y noventa, de la mano de teóricos del *management* de corte neoliberal para romper definitivamente con el lastre, dicen, de los modelos mentales y las herejías de ayer que siguen siendo normas del mañana, y que, según ellos, atascan a la innovación y la

capacidad de la empresa para incorporar nuevas nociones de gestión para siglo XXI. En concreto, estas ideas fueron muy difundidas por teóricos como Peter y Waterman (1984), para quienes la empresa requiere para su correcto funcionamiento el abandono de toda rigidez organizativa, lo que supone luchar y destruir cualquier tipo de burocracia centralizada y concentrada: [163] *Nuevas formas de trabajar en equipo, fomentando la transversalidad y la colaboración, yendo un paso más allá de las estructuras jerárquicas tradicionales.*

Hoy la flexibilidad se ha convertido en una especie de *doxa*⁴, de opinión considerada como verdadera y un sinónimo del buen hacer productivo de las empresas, de la modernidad y del futuro y el discurso promulga [179] *Ofrecer una imagen más sólida, moderna y flexible de nuestra Compañía.* Objetivamente en términos de producción, la flexibilidad es la desvinculación de la empresa de muchas de sus actividades verticales, transferidas a los clientes, pero sobre todo la manera de conseguir una estructura flexible, como dice el *verbatim* [166] *una nueva estructura organizativa que permite cambios inmediatos, según necesidades del momento.* O sea, es la forma de tener menos personal contratado y más personal ambulante.

Se trata de que la empresa pueda hacer los cambios que necesite y en el momento que necesite. Esto, dicho de otra forma, significa que la empresa se divide y subcontrata la mayor parte de su proceso productivo, hasta transformarlo en una cadena fragmentada de pequeñas y medianas empresas, o de personas, a quienes contrata según el volumen de la demanda. Una manera de disminuir los costes laborales y de trasladar la inseguridad y la incertidumbre a lxs trabajadorxs y a las pequeñas empresas, que su vez sólo podrán competir trasladando más inseguridad aún a lxs trabajadorxs.

Es un cambio de filosofía de trabajo como defiende el discurso: [238] *Hacia un modelo flexible y ágil, adaptado a las necesidades de un mercado cambiante.* El caso más extremo de este modelo son lxs trabajadorxs autónomxs o contratadxs temporales, que mantienen con la empresa una relación laboral individualizada cuya principal manifestación es una permanente incertidumbre respecto al mantenimiento de su actividad laboral.

⁴ una creencia razonable, un conocimiento "aparente" de la realidad.

Como consecuencia todo esto se va a traducir en una precarización generalizada del empleo y en el deterioro de las condiciones de trabajo. Cuanto más se inclina el discurso hacia la adopción de un sistema de producción flexible, más se recupera la filosofía de *laissez-faire* y la desregulación de los mercados, no sólo de los mercados capitales sino también de mercados laborales, y más se va a acercar la empresa al compromiso con el capitalismo financiero. La orientación es crear equipos orientados esencialmente a la productividad y la efectividad: [178] *Crear y mantener un entorno de trabajo que respalde la flexibilidad y equipos productivos y efectivos*; y donde lo único que importa es la [257] *capacidad de adaptarse a los requerimientos del negocio y del mercado*.

El discurso de la flexibilidad se enfrenta con el discurso de la gran empresa, que entendía la organización como una institución nacida para permanecer como garantía del bien común, con actividades concentradas y coordinadas. Esta tenía una importante finalidad política y social, además de económica, y era proveer trabajo seguro, a largo plazo y mejorando cada vez más las condiciones laborales. En el paradigma de la gran empresa se denunciaba y estaba mal visto el enfoque de una empresa orientada solo a la lógica económica financiera. Se criticaba que esa orientación hacia la producción de bienes y servicios olvidaba la naturaleza real de las organizaciones de ser una comunidad de seres humanos, una empresa viviente, como la llamaba De Geus (1998).

En el paradigma de la gran empresa preocupa mucho la muerte de cualquier organización porque se considera que eso era una fuente de trastornos sociales, de caída de valores y de peligro físico y moral para la sociedad, además de para las personas de las compañías. Detrás de las personas que trabajaban, se veían familias que tenían que sobrevivir. En el paradigma de la gran empresa la destrucción económica era también destrucción de la comunidad y un problema inherente al capitalismo, al que había que vigilar, como el lado oscuro de las grandes empresas multinacionales. Un fenómeno, se decía, que tenía lugar cada vez que las empresas vivientes decaían y se convertían en meras instituciones económicas para obtener un beneficio y luego morir.

La gran empresa, es una interpretación organizacional, no solo económica, sino además política y social que limita las posibilidades del discurso para actuar libremente siguiendo el frenesí economicista de la empresa flexible, ágil y efímera, que desea especular y hacer negocios con la sola finalidad de explotar al máximo los beneficios. El poder operar con la sola ambición de crear un valor superlativo durante un corto espacio

de tiempo y luego desaparecer sin complejos. Y para las nuevas ambiciones del capitalismo liberal frena [214] la *transformación organizacional que supone una forma de trabajar más ágil y flexible antes las necesidades del mercado* porque desaprueba esa forma de hacer negocios basada en la sola ambición económica de perseguir [167] *los urgentes desafíos de innovación, eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad*, que se justifican por las necesidades y la [214] *dinámica del mercado*.

Sin embargo lo que indican los datos es que, a pesar de los efectos tan negativos que el paradigma de la flexibilidad está demostrando tener a nivel laboral para las personas y, a nivel social para el desarrollo humano de estas –como se demuestra en el siguiente apartado–, el discurso sigue empujando con la idea de transformar la empresa en un lugar donde el elemento humano no sea un factor insustituible, sino un elemento fácilmente reemplazable, para que la dirección de la empresa pueda estar en condiciones de responder automáticamente y sin interferencias al mercado: [193] *Impulsar la cultura de modo de trabajo flexible*. A eso se refiere el discurso cuando dice que busca cambiar el enfoque de lxs empleadxs, un enfoque todavía anclado en el paradigma de estabilidad, como se puede leer en el *verbatim* [258]: *Los empleados quieren una oferta atractiva total que incluya interesantes responsabilidades, desarrollo personal y un entorno de trabajo que sea a la vez flexible y estable*. Una flexi-seguridad imposible de abordar en un mercado laboral con tasas de desempleo estructurales cada vez mayores, como se ha demostrado en el apartado 6.4.

En resumen, se puede decir que, objetivamente, el modelo de empresa flexible es un modelo que rompe con las dos ideas principales del paradigma de la gran empresa: la idea de la estabilidad en el empleo y la idea de una empresa con una finalidad social. Y alejarse de la finalidad social, como se ha visto en el apartado de la cultura, ha servido para invertir la idea de empresa viviente y poner a las personas al servicio de la economía empresa, y no al revés, la empresa al servicio de las personas y la sociedad. Para ello, no obstante, ha sido necesario realizar reformas laborales encaminadas a destruir los derechos laborales que garantizaban la estabilidad del empleo. Como se demuestra a continuación, la empresa flexible ha necesitado contar con las nuevas tecnologías para derivar actividades fuera, pero también, aunque no se menciona en el discurso, con un marco político de desregulación esencial dirigido a debilitar los derechos de lxs trabajadorxs, que es el que se resume en el siguiente apartado.

6.4. El juego político

El discurso de Recursos Humanos elabora e implementa prácticas de gestión orientadas a mantener el *statu quo* que le interesa a la empresa y a producir el mundo figurado que desea (Fairclough, 2008; Fairclough, y Wodak, 2000). Por otra parte, lxs empleadxs, en la transformación cultural que está haciendo la empresa, también se juegan sus intereses para controlar su trabajo y ciertos márgenes de incertidumbre. Por tanto, siempre puede pasar que los efectos transformadores previstos dentro de las prácticas programadas por Recursos Humanos se puedan ver modificados por el juego de la gente (Chiapello, 2019). Siempre habrá personas, sea cual sea su posición, que participarán en la creación del mundo figurado de la empresa con el *habitus* necesario y acorde con el mundo figurado que quiere definir la empresa, y otras que se pueden oponer, por supuesto. Toda nueva forma de trabajar que se promulga es siempre un dispositivo que puede modificar el equilibrio de poder y los actores pueden resistirse y transformarlas. Hay personas con la capacidad para resistirse, e incluso proponer cambios dentro del mismo mundo figurado de la empresa. Pero hay otras, en cambio, que tienen que asumir su posición dentro de la empresa, con las formas de pensar, sentir y ser exigidas por esta, dada la fragilidad de su posición y los débiles derechos sociales y laborales que le asisten.

Por tanto, la transformación cultural es también una producción de uso político que impulsa a las personas a adoptar las nuevas formas de pensar, sentir y ser. Donde el juego de la participación y la verdadera agencia para resistirse o modificar dicha transformación es siempre un juego de poder: cuanto más débiles resulten las posiciones de lxs trabajadorxs frente al poder de los empleadorxs, más sometidxs se verán estxs a tener que actuar conforme a dichas formas de pensar, sentir y ser, produciendo con sus prácticas el mundo cultural determinado por la dirección de la empresa.

Y aunque el discurso de la transformación cultural oculta el uso que hace del poder desigual para imponer dicha transformación cultural, si se analiza la estructuración que se ha hecho, con el ordenamiento legal del mercado laboral, podemos afirmar que cuando se habla de transformación cultural, se está hablando de cómo persuadir a las personas, pero también de cómo ejercer la dominación a través del discurso para producir el mundo figurado de la empresa flexible y digital que desean lxs empleadorxs.

En el discurso, se evidencian rastros de ese control que está ejerciendo la empresa a través del discurso en las cuatro instancias fundamentales: los actos de las personas, la

mente de las personas, las formas de sentirse y las formas de ser, siendo estos, como dice Van Dijk (1994), elementos de control que permiten limitar las libertades de acción de lxs trabajadorxs. Y aunque no se menciona en el discurso, las condiciones laborales que existen hoy, son las que dificultan la capacidad de lxs trabajadorxs para poder resistirse al cambio que promulga la empresa, dadas sus preferencias, sus verdaderos sentimientos y necesidades, así como su verdadera identidad.

El discurso analizado, como se analiza a continuación, ensalza la libertad, la participación y el protagonismo de las personas, pero en verdad lo que hace es crear actividades para poner a las personas al servicio del orden establecido, aunque para ello tenga que llevar a cabo acciones en contra de los intereses de lxs empleadxs. Y esto es algo que se puede llevar a cabo sin ningún tipo de resistencia, porque estxs últimxs no tienen el mismo poder para defenderse (Van Dijk, 1994). En España, el discurso de la flexibilidad y la digitalización se asume con mayor docilidad, no solo debido a los estímulos desplegados por lxs expertxs en Recursos Humanos, y su capacidad para persuadir y seducir a lxs trabajadorxs. Sino porque existe una estructura desigual de derechos que se ha ido conformando a lo largo de sucesivas reformas laborales y de grandes niveles de desempleo. Probablemente en una situación de pleno empleo y con una mayor protección legal de lxs trabajadorxs, este discurso de la transformación cultural no se estaría produciendo con tanta capacidad de adaptación. A las personas se las da mayor autonomía y autodeterminación en la empresa porque, desgraciadamente, no pueden usarla. Pues como dice Ortiz (2011), en España, el miedo global ya no es ni siquiera a la precariedad, sino al paro, el miedo a no tener ningún empleo.

Y aunque como explica Nussbaum (2006), en una sociedad decente, cuando el poder empresarial tiene tanta capacidad para definir sus propias maneras de hacer las cosas, para imponerlas como las normales, aunque con ellas termine haciendo daño a lxs trabajadorxs, lo justo sería que la ley corrigiera esas desigualdades de poder. Incomprendiblemente, la configuración que se ha hecho en España de los derechos laborales y el apoyo social que se ha desarrollado para las personas desde 1976 hasta nuestros días, lo único que ha hecho es profundizar en una estratificación del poder cada vez más desigual, entre el empresariado y lxs empleadxs. Viendo el resume de las Figuras 6-2 y 6-3 de las reformas laborales, se puede concluir que en las organizaciones empresariales se ha ido ampliando la capacidad y voluntad de lxs empleadorxs para que estos puedan cambiar el mundo figurado de la empresa, en la misma medida y con la

misma intensidad que se ha ido destruyendo el poder y las capacidades de lxs trabajadorxs para poder reaccionar, oponerse y responder a la producción que se está haciendo del mundo figurado de la empresa. Por supuesto, el discurso no habla de cómo la legislación laboral ha ido creando las condiciones políticas necesarias para originar la empresa flexible que desea la dirección de la empresa, y cómo estas han permitido estructurar y distribuir el poder dentro de la empresa, de una manera desigual entre trabajadorxs y empresa.

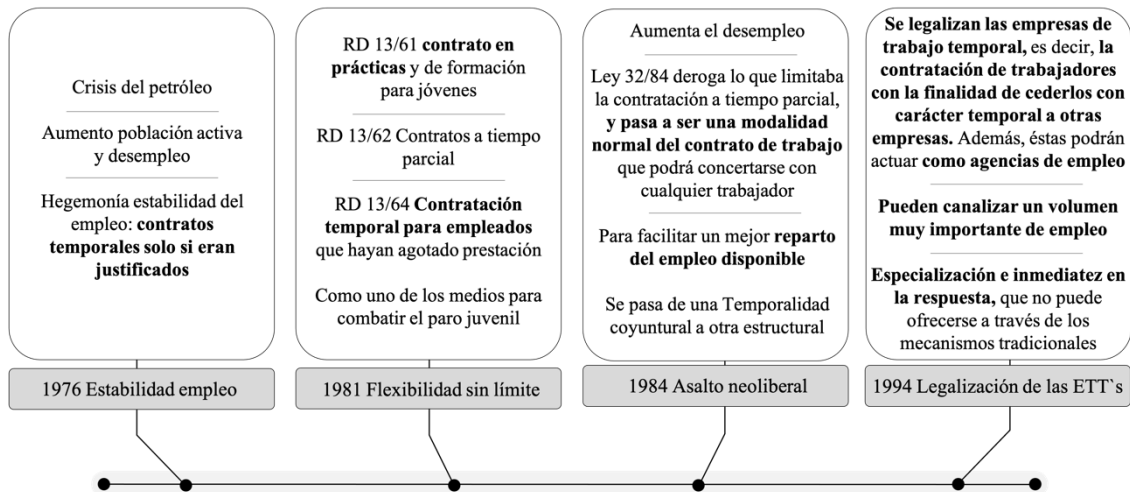


Figura 6-2. Los cambios de la legislación laboral española

Como se puede leer en la Figura 6-2, a través de la aprobación de una serie de reformas a base de Reales Decretos (RD), justificados siempre por las situaciones de crisis de la economía española, se declara la intención de fomentar el empleo, repartirlo y mantenerlo. Pero la realidad ha demostrado que estas reformas laborales solo han servido para precarizar y flexibilizar al máximo el mercado laboral, deteriorando severamente las condiciones y los derechos sociales de lxs trabajadorxs. El mismo preámbulo de la Ley 3/2012 reconoce el fracaso de estas reformas laborales realizadas en España. Sin embargo, inexplicablemente, ni siquiera en esa misma ley se cambia el discurso político ni su dirección.

Haciendo un repaso histórico de dichas reformas, se puede comprobar que la flexibilidad del mercado laboral español comienza entre 1976 y 1984. La ley de relaciones laborales de 1976 regulaba la estabilidad en el empleo mediante la presunción por tiempo indefinido que se hacía en la concertación de los contratos, y regulando los contratos temporales. Estos últimos debían ser una excepción para los casos de realización de obra o servicios determinados, trabajos eventuales, sustitución de trabajadorxs con derecho a reserva del puesto de trabajo, actividades artísticas o deportivas y trabajos especiales

autorizados por disposición legal. Y para reformar la ley de 1976, en 1981 se aprueban una serie de medidas en el marco de la ideología neoliberal, para que el mercado laboral español se pueda dirigir hacia la temporalidad mediante el uso de contratos en prácticas y contratos temporales. El motivo que alega para realizar esta reforma es que se quiere «crear el mayor número de empleos posibles». Sin embargo, el desempleo siguió aumentando y se situó en cifras alrededor de 16,55 para los hombres y 27,69 para las mujeres.

A pesar de todo, en 1984, se sigue profundizando en la flexibilidad y se aprueba la Ley 32/1984, de 2 de agosto, que modifica el Estatuto de los trabajadores para que los contratos temporales, todavía limitados a determinados colectivos, dejen de tener la consideración de medida de fomento de empleo y pasen a ser una modalidad normal del contrato de trabajo con cualquier trabajador, lo que, según el preámbulo de esta ley, facilitará un mejor reparto del empleo disponible. Esta vez, los datos del paro son tan abrumadores que en esta ley se cambia el lenguaje, y ya no se habla de tratar de promover o aumentar el empleo, sino de repartirlo. La nueva ley de 1984 viene a convertirse en un dispositivo esencial para que la empresa reduzca los riesgos económicos de su actividad económica, pero convierte la temporalidad laboral, antes coyuntural, en algo estructural. Es en realidad una apuesta política apoyada desde el gobierno para crear un modelo empresarial basado en la reducción de costes laborales, no en la mejora de la productividad, y un modelo de mayor coste social que impide invertir en otras opciones, como es I+D+i.

Las medidas tomadas siguieron arrojando resultados negativos en los niveles de desempleo que continuaron aumentando, pero en 1994, incompresiblemente, se sigue en la misma dirección y se regulan las empresas de trabajo temporal. Se aprueba poder contratar trabajadorxs para cederlxs con carácter temporal a otras empresas y que las empresas puedan así hacer frente a necesidades coyunturales. Esta cesión de trabajadorxs a otras empresas estaba prohibida en España por el ordenamiento laboral. Era una actividad que asimilaba con el tráfico ilegal de mano de obra. Se consideraba una actividad de intermediación en el mercado de trabajo con fines lucrativos que atentaba contra los derechos fundamentales de lxs trabajadorxs. Sin embargo, la reforma argumentó que, lejos de perjudicar a lxs trabajadorxs, estas empresas de inetermediación podrían canalizar un volumen muy importante de empleo dada su especialización e inmediatez en la respuesta, cosa que no podía ofrecerse a través de los mecanismos

tradicionales: las oficinas de empleo. A partir de ese momento, las empresas de trabajo temporal podían actuar como agencias de colocación si cumplían los requisitos.

Con ello se pone fin al monopolio en la intermediación del INEM y se inicia una corriente culpabilización hacia los servicios públicos de empleo, a quienes se califica de entidades burocráticas incapaces de gestionar la situación y comportamiento de los datos de desempleo en España (Murcia, 1995). Pero en realidad lo que se hace es propiciar el empobrecimiento y deterioro del mercado laboral, que, además de la temporalidad, ahora empezará a sufrir la precarización del empleo (Climent, 2014).

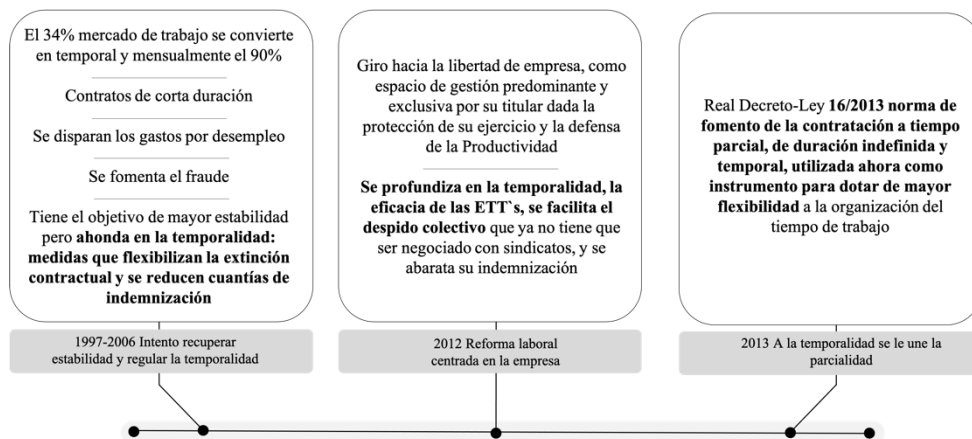


Figura 6-3. Los cambios de la legislación laboral española (Parte 2)

En los noventa siguen dando señales de que la economía española no va bien, pero entre el 2001 al 2006, subidos a la burbuja inmobiliaria, mejoran los indicadores económicos y beneficios empresariales, y se celebran los datos económicos. Sin embargo, por debajo del incremento de los beneficios empresariales se escondía una tremenda realidad social. Los datos demostraron que, por debajo de la burbuja inmobiliaria, se ocultaba un elevado abandono escolar y una precarización cada vez mayor en el empleo para un número cada vez más extenso de trabajadorxs: Empleadxs con bajos niveles salariales y baja cualificación ligadxs a contratos temporales.

En definitiva, las reformas no han resuelto las vulnerabilidades del tejido productivo español, fundamentales para garantizar un crecimiento sostenible. No han servido para desarrollar el sector tecnológico o industrial esencial para lograr una integración en los contextos competitivos y más estabilizados de la Unión Europea. Al revés, el déficit industrial en el sistema productivo español se ha seguido reproduciendo. Y la I+D+i sólo se ha incentivado de manera pública a partir de 2005, buscando una

convergencia respecto a la media comunitaria, pero existía tal falta de implicación del tejido productivo y tal déficit de aplicabilidad futura que las medidas fracasaron.

Todo estalla en la crisis del 2008, o al menos así se reconoce en la siguiente reforma de, el Real Decreto de 2012, en el que se declara explícitamente que la situación del mercado laboral es tan grave, extraordinaria y urgente que se ve la necesidad de considerar lo que exige el artículo 86 de la Constitución Española de legislar, una vez más mediante real decreto-ley, el mercado laboral español. Se reconoce que se ha destruido más empleo, y más rápidamente, que en las principales economías europeas. Que existe un desempleo mucho más elevado que en el resto de nuestros socios europeos y de más larga duración, con una tasa de temporalidad de casi el 25%, lo que ocasiona un aumento del gasto medio mensual en prestaciones por desempleo. Una destrucción de empleo que se intensifica entre los jóvenes menores de 25 años que alcanza casi el 50% de estos. A lo que se añade la incertidumbre a la hora de entrar en el mercado de trabajo, los reducidos sueldos iniciales y la situación económica general, provoca que muchos de ellos, los mejor formados, se marchen al extranjero en busca de oportunidades.

Por tanto, ante la insostenibilidad del modelo laboral español y ante los problemas del mercado de trabajo, que lejos de terminar siendo coyunturales, las decisiones tomadas los convierten en estructurales, el gobierno se plantea legislar otra vez por Real Decreto-Ley las condiciones necesarias para que la economía española pueda volver a crear empleo y así generar la seguridad necesaria para trabajadorxs y empresarios, para mercados e inversores. Y para sorpresa y decepción de muchos analistas, las reformas que se proponen con este nuevo RDC vuelven a incidir en la necesidad de aumentar los derechos de lxs empleadorxs. En esta ocasión se abarata el despido, y se proporciona más flexibilidad para que las condiciones de trabajo y su organización se puedan adaptar aún mejor a las necesidades cambiantes de la empresa. La reforma justifica dar vía libre al empresariado para que este pueda realizar la adaptación salarial y la reducción del coste laboral, no sólo vía despidos, sino que, si así lo desea el colectivo de empresarial, con rebajas salariales de lxs trabajadorxs, presionando sus condiciones actuales, apelando a razones de competitividad.

Es decir, el poder y los derechos laborales quedan en manos del empleador por completo. Esta reforma laboral resulta tremendamente injusta y antisocial con lxs trabajadorxs, de quienes se olvida por completo a la hora de poder hacer frente al posible abuso de poder de los empresarios. Se puede decir que las sucesivas reformas laborales

no han hecho otra cosa que rescatar la figura del empresariado como el «dueño/a de su casa», la figura ligada a concepciones autoritarias del sistema de relaciones laborales, y que la cláusula constitucional del Estado social y democrático de Derecho había colocado en el baúl de los recuerdos.

La última vuelta de tuerca se produce con la reforma de 2013, Real Decreto-Ley 16/2013, el cual fomenta la contratación a tiempo parcial, de duración indefinida y temporal, para dotar de mayor flexibilidad a la organización del tiempo de trabajo. El Real Decreto lo califica como un «mecanismo que otorga al empresario flexibilidad en el tiempo de trabajo, a la par que posibilita al trabajador conciliar la vida laboral y personal y compatibilizar trabajo y formación».

En resumen, lo que se hace con las reformas laborales y la flexibilidad es profundizar en la temporalidad y precariedad del trabajo, pero desde la total parcialidad del empresario, pues en ningún caso se piensa en mejorar el sistema productivo español, ni en las consecuencias que estas reformas estaban provocando en las condiciones económicas y de seguridad –y no digamos estabilidad– de lxs trabajadorxs. Se piensa únicamente en abaratar las condiciones laborales y hacerlas más atractivas para los empleadores. Luego no está por demás decir que, sin este estado de la legislación laboral, la existencia de esta inestabilidad económica y laboral, de bajos salarios, y el mercado amplio de personas desempleadas, no se habría producido, y, tampoco se habrían producido las condiciones que habilitan implantación del modelo de empresa flexible y la transformación cultural, sin ningún tipo de resistencia.

6.5. Conclusiones

Realizado el análisis crítico del discurso de la transformación cultural, resumido en la tabla 6-1, se puede concluir que:

- El discurso se dirige a cambiar a las personas para perpetuar su poder y para defenderlo de cualquier otro discurso crítico posible.
- Este inventa, consciente y sistemáticamente, prácticas discursivas para crear la empresa flexible y digital que propone la dirección de la empresa.

Capítulo 6: El discurso como práctica discursiva

PRACTICA DISCURSIVA	ASPECTOS QUE HACE RELEVANTES	SUPUESTOS QUE TIENE QUE ASUMIR Y ENCARNAR LA PERSONA	ASPECTOS QUE COMBATE, NIEGA, IGNORA U OCULTA
La transformación cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Se trata de cambiar a personas para que cambie el mundo cultural de la empresa. - La tarea consiste en empujar con sus prácticas hasta consolidar el enfoque de la empresa en las personas. - Se quiere crear unxs empleadxs con una mayor voluntad y capacidad para ser agentes activos del cambio. - Como agentes activos, estos podrán influir en la transformación de la organización. - Las personas tendrán que llevar a cabo el cambio desde dentro hacia fuera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir un enfoque o forma de ver las cosas y en consecuencia también de tratar los problemas. - Se supone que las personas necesitan y valoran para cambiar sus vidas lo mismo que necesita la empresa. Las ideas que limitan la vida de la empresa sean las mismas que limitan la vida de las personas. - El cambio de dentro hacia fuera significa modificar los aspectos más profundos y ocultos de la persona, como son sus formas de pensar, sentir y ser, en el sentido definido por la empresa. Desencadenar dentro de estas el cambio que necesita la empresa. - Se trata de un proceso donde el papel que cumplen los expertos de recursos humanos es el de hacedores de dicha cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oculta la intención de (empujar) forzar en la mente de la gente un enfoque para activar en ellas una concepción y un sistema de ideas alineadas con la práctica de la empresa, inhibiendo y sacando el suyo. - El gente activo destruye el enfoque de lxs trabajadorxs tradicionales: sujetos pasivos, obedientes y receptores de la producción discursiva de la empresa. - Oculta que la agencia otorgada a lxs trabajadorxs es limitada: Se refiere a la idea de producir o ejecutar el cambio premeditado por parte de la dirección de la empresa. - Por detrás de convertir en protagonistas a las personas está la idea de transformarlas en el medio de cumplimiento del cambio. Son los mismos colaboradores, y no Recursos Humanos quien "vende" la decisión tomada, quienes asumen este rol. Al estar "metidos en harina" son ellos los que contemplan las nuevas necesidades adaptadas a su puesto y quienes deciden sobre lo óptimo para esta posición. - La transformación cultural oculta que el cambio no es una elección abierta, sino un imperativo lingüístico que tienen que hacer las personas, a ser posible, cambiando sus formas de pensar más profundas.
La Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura permite inventar una cosmovisión y un sentido colectivo para guiar las prácticas laborales de las personas dentro de la empresa y canalizar las energías individuales hacia una fuerza común, tanto en el plano económico como en el plano social. - La cultura compartida sirve para dirigir el comportamiento de las personas hacia la misión, visión de la compañía. - los valores son las guías y los fundamentos base que marcan la actividad, porque indican a las personas aquello que han de hacer y cómo, hasta dónde puede alguien llegar en una compañía. - Se convoca a las personas para construir un consenso de los significados y de la comprensión que se hace de los mismos. - Necesidad de una cultura sólida y alineada, para conseguir objetivos. Una estrategia corporativa acompañada de una cultura arraigada para triunfar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se deduce la función de la cultura: poner a las personas al servicio de la empresa, en lugar de la empresa, como institución, al servicio de las personas. - Los valores se pueden convertir en la concepción del mundo y el sistema moral de los sujetos si las personas hacen suyos los valores y los incorporan a sus comportamientos; y si los transforman en valores fundamentales a esos principios se convertirán casi se en «verdades profundas» casi indiscutibles y resultando evidentes por sí mismos. - Se supone que existe proceso de negociación y consenso para decidir los significados de los valores. - Una suposición de fondo es que los intereses de las personas, de las distintas personas dentro de la empresa, de todos los miembros de los distintos grupos, son todos los mismos. - Recursos humanos trabaja como si la cultura fuera algo que se pudiera crear arbitrariamente reintroduciendo en las personas experiencias destiladas para cambiar sus percepciones, motivaciones y sentimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El efecto no expresado para quienes terminen creyendo en estos valores profundamente, es que los valores y principios de la empresa terminarán modelando su identidad. - El foco está en el trabajador para convertirlo en la imagen de la compañía y representante de sus valores. - No se negocia el significado los valores, Sino la definición de comportamientos asociados a la práctica de esos valores en su actividad diaria. - En la perspectiva del consenso y la homogeneidad de la cultura se cierra la puerta al disenso y las diferencias, a la ambigüedad y fragmentación cultural, aunque sean minoritarias. - Se ignoran las perspectivas que permiten conocer los conflictos que existen dentro de la empresa. - La lección oculta que enseña la cultura a las personas es que tienen que contraer un compromiso obligado, implícito e invisible, para realizar sus actividades diarias según los valores definidos por la alta dirección y funcionales a la empresa, aunque no estén de acuerdo con ellos.
La empresa Flexible	<ul style="list-style-type: none"> - Integra la idea de flexibilidad y digitalización - Se contraponen a rigidez, entendiendo por flexibilidad una nueva estructura organizacional que permita hacer cambios inmediatos según necesidades del mercado. - La idea es cambiar el paradigma de los empleados anclados en el paradigma de la estabilidad hacia el trabajo flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gracias a la tecnología y la digitalización la empresa se fragmenta sin que parezca dividida. - Sustituir el los contratos fijos por contratos temporales para poder contratar según necesidades del mercado. - Trasladar la incertidumbre y la inseguridad al trabajador. - Mayor precariedad laboral generalizada del empleo y las condiciones trabajo. - Aceptar, que a nivel laboral el factor humano tiene que convertirse en un elemento fácilmente reemplazable. - Poner a las personas al servicio de la empresa y su economía y no al revés, la empresa al servicio de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destruye cualquier tipo de burocracia: empresa grande con actividades concentradas, y la idea de una empresa nacida para permanecer con una finalidad social. - Oculta la concentración que hace del poder en manos del empleador. - Destruye el empleo: trabajo de contratos fijos y un mercado de trabajo regulado. - Oculta la intención económica y política de dar curso al frenesí economicista y financiero que quiere especular y hacer negocios para ganar el máximo beneficio y en un corto espacio de tiempo. - Se oculta el marco político en el que apoya: Las reformas laborales se han ido cambiando a golpe de Reales Decretos para aumentar la capacidad del empleador para despedir y destruir el poder de los trabajadores para oponerse y resistir.

Tabla 6-1: Resumen de conclusiones de la transformación cultural

- Porque la efectividad de la empresa flexible y digital depende de la capacidad para inculcar en las personas una serie de significados dirigidos a conseguir el modelo de empresa que se desea construir.
- Pero los significados que se inventan para construir esta empresa y el mercado en el opera, no se corresponden con una realidad objetiva, ni con un futuro condicionado, sino con la idea y el modelo que se decide crear desde arriba y que se configura a través de distintas prácticas discursivas.
- El mundo figurado de la empresa flexible y digital es una construcción que se hace desde arriba a través de distintos elementos:
 - o Una tecnología necesaria para digitalizar diversas actividades y así derivarlas hasta las pequeñas empresas, clientes y trabajadorxs autónomxs, pero sin perder el control.
 - o Un cambio del enfoque, de cultura, para que las personas se pongan al servicio de la empresa. Es decir, para subordinar sus necesidades y valores de las personas, a los valores económicos de la empresa sin resistencias.
 - o Un marco político y legislativo para desregular el empleo y el despido. Debilitar los derechos de lxs trabajadorxs.
- Todo lo cual ha derivado en una empresa que centraliza y concentra el poder, tanto o más que la gran empresa burocrática a la que tanto critica. En realidad, el poder que le permite determinar con fuerza las formas de pensar, sentir y ser que está instituyendo para producir el mundo figurado de la empresa.

Entre la lista de ideas que destaca el discurso y que pretende inculcar en las personas están las siguientes:

- La transformación cultural se dirige a cambiar lxs empleadxs para que estos cambien el mundo cultural de la empresa.
- La tarea consiste en empujar con las prácticas organizacionales hasta consolidar el enfoque de la empresa en las personas.
- Las personas, como agentes de cambio, podrán influir en la transformación de la organización.
- Como protagonistas, las personas tendrán que llevar a cabo un cambio desde dentro hacia fuera.

- La cultura, como herramienta de cambio, permite crear una cosmovisión y un sentido colectivo para guiar las prácticas laborales y canalizar las energías individuales hacia una fuerza común.
- La cultura sirve para dirigir el comportamiento de las personas hacia la misión, visión de la compañía, que es la visión de todas las personas.
- La cultura es la guía que contiene los fundamentos que marcan las actividades, porque indican a las personas aquello que han de hacer y cómo, hasta dónde puede llegar alguien en la compañía.
- Se necesita una cultura sólida y alineada para conseguir los objetivos de la empresa.
- La cultura es la guía que contiene los fundamentos que marcan las actividades, porque indican a las personas aquello que han de hacer y cómo, hasta dónde puede llegar alguien en la compañía.
- Se necesita una cultura sólida y alineada para conseguir los objetivos de la empresa.

El resumen de supuestos e inferencias que están contenidas en las ideas destacadas por el discurso para convencer a las personas y que son esenciales para comprender en profundidad las intenciones del discurso:

- Las personas tienen que asumir un enfoque o forma de ver las cosas y, en consecuencia, de tratar los problemas que es el enfoque de la empresa.
- Se supone que las personas tienen que necesitar y valorar para cambiar sus vidas lo mismo que necesita la empresa. Las ideas que limitan la vida de la empresa sean las mismas que limitan la vida de las personas.
- El cambio de dentro hacia fuera significa modificar los aspectos más profundos y ocultos de la persona, como son sus formas de pensar, sentir y ser, en el sentido definido por la empresa. Desencadenar dentro de estas el cambio que necesita la empresa.
- Se trata de un proceso donde el papel que cumplen lxs expertxs de Recursos Humanos es el de hacedorxs de dicha cultura.

- De lo que se deduce la función de la cultura: Poner a las personas al servicio de la empresa, en lugar de la empresa, como institución, al servicio de las personas. Y destruir la finalidad social que esta tenía asociada.
- Los valores se pueden convertir en la concepción del mundo y el sistema moral de los sujetos si las personas hacen suyos los valores de la empresa y los incorporan a sus comportamientos.
- Se supone que los valores de las personas son todos los mismos, los de la empresa.
- Se supone que existe un proceso de negociación y consenso para decidir los significados de los valores, por el hecho de que las personas son convocadas para definir los comportamientos y las formas de llevar esos valores a la práctica.
- Recursos Humanos puede crear arbitrariamente la cultura reintroduciendo en las personas valores para cambiar sus percepciones, motivaciones y sentimientos.
- Las personas tienen que creer que gracias a la tecnología y la digitalización la empresa se hace más ágil y flexible.
- Hay que pensar que el futuro flexible y seguro pasa por sustituir los contratos fijos por contratos temporales y así ajustar el personal y su productividad a las necesidades del mercado.
- Las personas tienen que asumir la incertidumbre y la inseguridad del trabajo.
- Las personas tienen que asumir mayor precariedad laboral generalizada del empleo y las condiciones trabajo.
- Tienen que aceptar, que a nivel empresarial el factor humano tiene que convertirse en un elemento fácilmente reemplazable.
- Convencerse de que las personas están al servicio de la empresa y su economía y no al revés, la empresa al servicio de las personas.

Entre los aspectos que el discurso deja implícitos, fuera, niega u oculta y que están por detrás de la transformación cultural se encuentran:

- Se oculta la intención de (empujar) desde arriba y forzar en la mente de la gente un enfoque para activar en ellas una concepción y un sistema de ideas alineadas con la práctica de la empresa, inhibiendo y sacando el suyo particular.

- Encubre como convertir a las personas en agentes activos del cambio es una forma de destruir el enfoque de lxs trabajadorxs tradicionales: sujetos pasivos, obedientes y receptores de la producción discursiva de la empresa y con derechos laborales.
- Disimula que la agencia otorgada a lxs trabajadorxs es limitada: Se refiere a la idea de producir o ejecutar el cambio premeditado por parte de la dirección de la empresa.
- Encubre que por detrás las personas protagonistas está la idea de transformarlas en el medio de cumplimiento del cambio. Son los mismos colaboradores, y no Recursos Humanos quien “vende” la decisión tomada, quienes asumen este rol. Al estar “metidos en harina” son ellos los que contemplan las nuevas necesidades adaptadas a su puesto y quienes deciden sobre lo óptimo para esta posición.
- Esconde el uso que hace de las personas como medio para cumplir con el cambio.
- La transformación cultural oculta que el cambio no es una elección abierta, sino un imperativo lingüístico que tienen que hacer las personas, a ser posible, cambiando sus formas de pensar más profundas.
- Tapa el efecto no expresado para quienes terminen creyendo en los valores de la empresa profundamente, y como esos valores y principios terminan modelando su identidad.
- Combate la conformidad simulada: Se busca cambiar las formas de ser de las personas desde dentro. El foco está en el trabajador para convertirlo en la misma imagen de la compañía y representante de sus valores
- Esconde la imposición: No se negocia el cambio, tampoco el significado los valores, sino la definición de comportamientos asociados a la práctica de esos valores en su actividad diaria.
- La lección oculta que enseña transformación cultural es que las personas tienen que contraer un compromiso obligado, implícito e invisible, para realizar sus actividades diarias según cultura definida por la alta dirección y funcionales a la empresa, aunque no estén de acuerdo con ellos.
- En la perspectiva del consenso y la homogeneidad de la cultura se cierra la puerta al disenso y las diferencias, a la ambigüedad y fragmentación cultural, aunque sean minoritarias.

- Se ignoran las perspectivas que permiten conocer los conflictos que existen dentro de la empresa.
- Destruye cualquier tipo de burocracia: empresa grande con actividades concentradas, y la idea de una empresa nacida para permanecer con una finalidad social.
- Oculta la concentración de poder que resulta de la empresa flexible en manos del empleador.
- Destruye el empleo: trabajo de contratos fijos y un mercado de trabajo regulado.
- Oculta la intención económica y política de la empresa de dar curso al frenesí economicista y financiero que quiere especular y hacer negocios para ganar el máximo beneficio y en un corto espacio de tiempo.
- Se oculta el marco político en el que apoya: Las reformas laborales se han ido cambiando a golpe de Reales Decretos para aumentar la capacidad del empleador para despedir y destruir el poder de lxs trabajadorxs para oponerse y resistir.

Capítulo 7. Interpretación de las formas de pensar

Por formas de pensar se comprenden las redes de significado en los que la persona que produce los textos está inserta, y los que ella misma está tejiendo para instituir la cultura de la empresa (Geertz, 2000). Abarca los marcos cognitivos que controlan la formación, la transformación y la aplicación de otras cogniciones sociales tales como el conocimiento, las opiniones y las representaciones sociales, entre las que se incluyen los prejuicios. Las cogniciones sociales ideológicas que esencialmente quieren reflejar las creencias y opiniones de miembros del mundo figurado de la empresa y que encarnan una (re)construcción de la realidad social que depende del interés (Van Dijk, 1994). El conjunto de normas, valores, propósitos y principios socialmente importantes, seleccionados, combinados y aplicados de tal manera que favorecen la percepción, la interpretación y la acción de las prácticas sociales que juegan a favor del interés conjunto de un grupo. Es una perspectiva que da coherencia a ciertas actitudes sociales que, a su vez, codeterminan prácticas sociales.

A continuación se presentan las formas de pensar extraídas de los textos estudiados al responder a la pregunta de investigación: *¿Qué fracción o fragmento de texto se utiliza para resaltar opiniones, actitudes, valores, creencias, ideologías, normas o cualquier otro factor relacionado con las formas de pensar, como razonables, adecuadas o no, normales o no, buenas o no, posibles o no posibles, según lo que hacen las palabras y significados escritos?*, de cuyo resultado final se han obtenido un total de 531 referencias o fragmentos de textos llamados *verbatim*s, como se muestra en la tabla 7-1:

Name	Referencia	Created On	Created by
1. Formas de pensar	531	19/01/2019 13:24	RTZ
2. Formas de sentir	279	18/12/2018 13:23	RTZ
3. Formas de ser	295	18/12/2018 13:25	RTZ

Tabla 7-1. Número de referencias codificadas en cada categoría. Extraída a partir del análisis QSR NVivo-12

De las tres categorías rastreadas, las formas de pensar, comparadas con las otras dos categorías, las formas de sentir y ser, es la que presenta el mayor número de referencias. Por lo que se podría deducir que el discurso analizado se centra de una manera especial en cambiar las formas de pensar de las personas. En concreto, trata de producir cinco formas de pensar, denominadas, por el discurso, mentalidades, a saber (ver Figura 7-1, más abajo):

1. La mentalidad digital
2. La mentalidad de crecimiento
3. La mentalidad emprendedora
4. La mentalidad de confianza
5. La mentalidad centrada en el cliente.

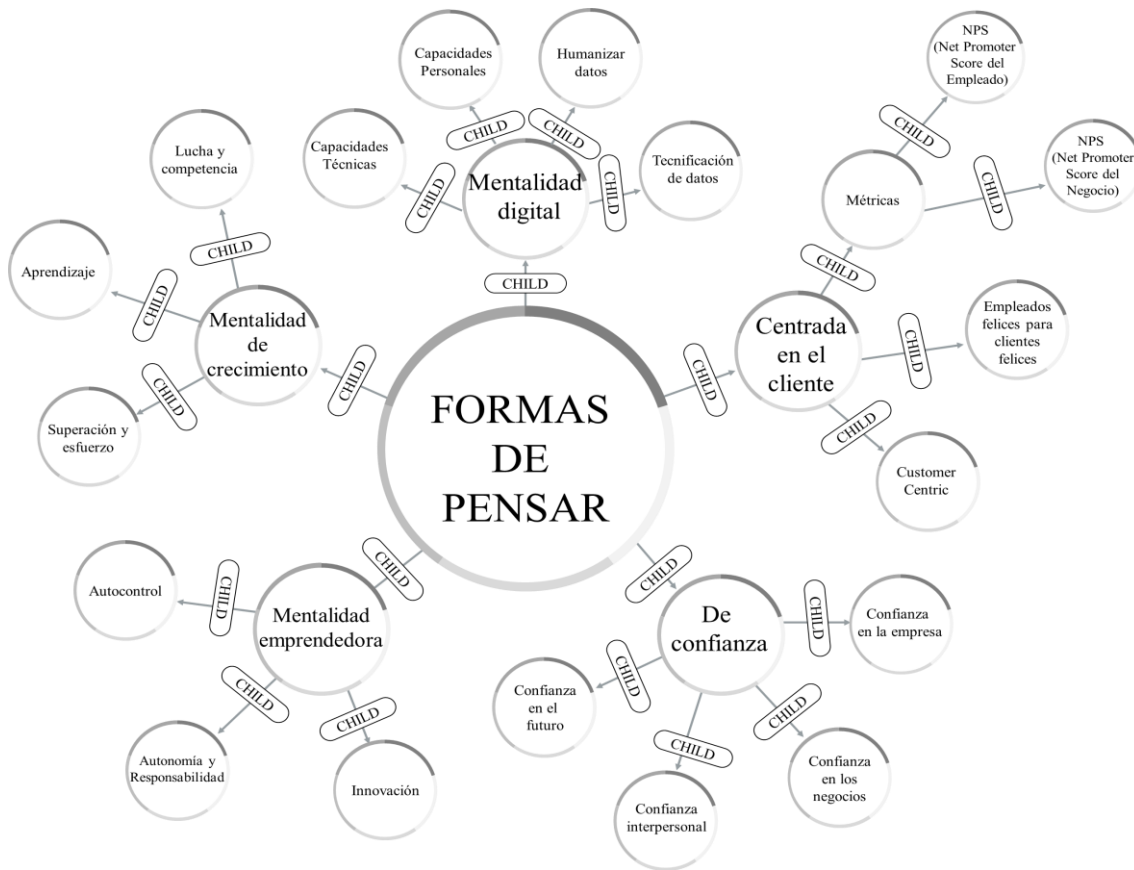


Figura 7-1. Mapa de nodos formas de pensar extraídas con ProNVvivo12

A continuación, y desarrollando el mapa de nodos de la Figura 7-1, se pasa a interpretar dichas mentalidades. En primer lugar, la mentalidad digital, donde se recogen el conjunto de cogniciones que el discurso quiere inculcar en las personas para estructurar nuevas formas de relacionarse, a nivel interno y externo de la empresa, dinamizando las redes sociales. La intención es cambiar la actitud de las personas para que adopten las nuevas tecnologías y aplicaciones, así como, las nuevas costumbres. La empresa alcanza así otra capacidad, y es la de poder tecnificar la mayor cantidad de datos sobre las personas, así como tener un mayor control de su comportamiento.

Con la mentalidad emprendedora, las cogniciones destacadas por el discurso se refieren a la idea de aumentar la capacidad de las personas en su autonomía y control, para tomar decisiones mediatizadas por los mercados, pero sobre todo para obtener los resultados de la empresa, apostando por la innovación.

A continuación, se presenta la mentalidad de crecimiento. En ella se recogen las cogniciones que el discurso produce para que las personas amplíen sus capacidades de aprendizaje, llevando a lxs empleadxs a pensar que tienen que cambiar ellxs mismos, y no las circunstancias. Alecciona a las personas en la idea de que el camino del crecimiento

es un camino que exige esfuerzo y superación, en un contexto de lucha y competición, donde el mercado interno y externo de la empresa premia a lxs mejores.

La siguiente mentalidad es la llamada mentalidad centrada en el cliente, que como se verá reúne cogniciones que lo que hacen es situar al cliente en el centro de la empresa, pero sólo aquellos clientes que generan valor económico a la empresa. En esta forma de pensar, lo que resulta más relevante es cómo el discurso consigue relacionar el área de gestión humana con el cliente y con el mercado. Vincula y conecta el compromiso del empleadx con el del cliente, y esto deriva a su vez en una relación directa entre lxs empleadxs felices y el crecimiento de los ingresos de la empresa.

Por último, se analiza la mentalidad de confianza, que se refiere al conjunto de cogniciones construidas para cambiar las disposiciones emocionales de las personas, en tres direcciones: la confianza de la empresa hacia lxs empleadxs, la de lxs empleadxs hacia la empresa, la confianza interpersonal o social entre las personas y con la tarea, y la relación de las personas con el futuro de la empresa.

7.1. Mentalidad digital

A nivel conceptual, cuando se habla de la digitalización, en su sentido más literal, se hace referencia al registro, codificación, almacenamiento y transporte de datos de forma digital, es decir, a la combinación de bits o unidades básicas de información en los sistemas de numeración binarios (Multimedia, 2020). Algo que ha sido posible gracias a la denominada convergencia tecnológica entre la recepción y transmisión de información (telecomunicaciones), su almacenamiento y procesado (informática), y la producción de contenidos (media) (Calvo, 2017).

Esta forma de recoger, registrar, transportar y distribuir información exige, según lxs expertxs, un cambio en las formas de pensar de las personas, pues estas tienen que instrumentar acciones que se apoyan y tienen lugar gracias a determinadas formas de pensar, valorar y decidir. Supone cimentar nuevos valores, creencias y costumbres. Por lo tanto, el desafío de la digitalización consiste en algo más que la implementación de la tecnología. Se trata, dice el discurso, de una nueva cultura y de un renovado compromiso del empleadx, para desarrollar nuevas habilidades (Slotnisky, 2016).

Coincidiendo con este punto de vista, y teniendo en cuenta la definición que se ha hecho en esta investigación de las formas de pensar, en la mentalidad digital se recogen el conjunto de cogniciones (normas, creencias, valores, conocimientos y costumbres, propósitos y principios importantes) seleccionadas, combinadas y aplicadas de tal manera que favorecen la percepción, la interpretación y la acción de las personas para llevar a cabo las prácticas digitales del mundo de la empresa. Según esto, el discurso declara su intención de cambiar las formas de pensar de los sujetos para generar tres instancias fundamentales:

1. Capacidades técnicas.
2. Competencias personales para humanizar los datos.
3. La tecnificación de datos.

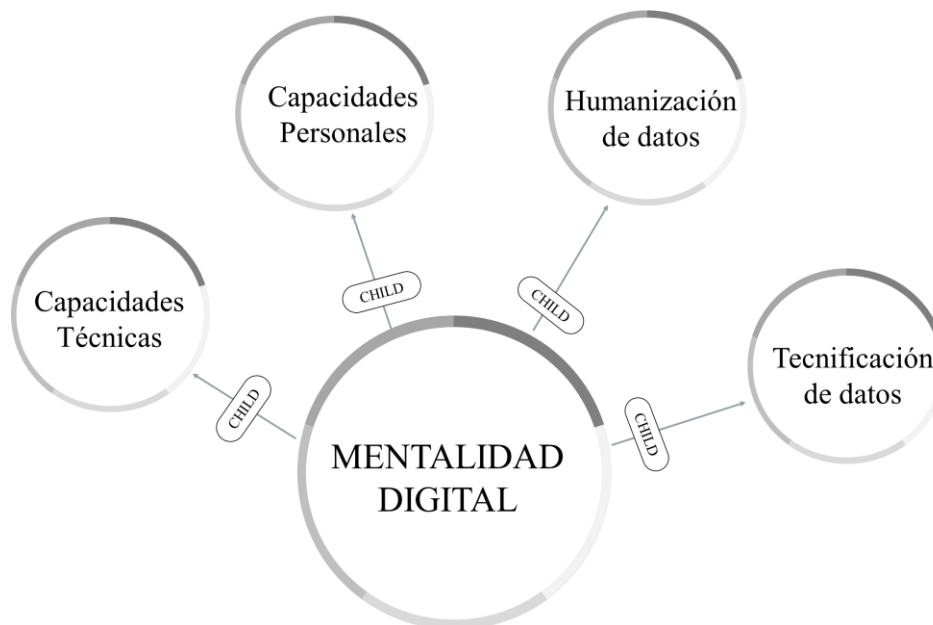


Figura 7-2. Mapa de nodos mentalidad digital extraído de Nvivo12

Tal y como se representa en el mapa de nodos de la Figura 7-2:

- Las **capacidades técnicas**. Reúne cogniciones dirigidas cambiar la actitud de las personas a la hora de usar las nuevas tecnologías y las aplicaciones de la empresa.
- Las **capacidades personales**. Cogniciones para que los sujetos se abran a adoptar nuevas costumbres y modos de hacer para relacionarse, dentro y fuera de la empresa, a través de las redes sociales.

- Como resultado de estas dos capacidades, técnicas y personales, el discurso quiere desplegar la llamada **humanización de datos**. Un proceso que permite a la empresa conseguir una capacidad mayor de información para controlar y decidir.
- Por detrás de la humanización de datos veremos que se encuentra el objetivo oculto del discurso de **tecnificar** la mayor cantidad **datos** o de información sobre las personas, lo que permite a la empresa tener un mayor control del comportamiento de las personas.

A continuación, discutimos cada uno de los elementos destacados en el discurso para producir la mentalidad digital:

7.1.1. Las capacidades técnicas

En la siguiente Transcripción 7.1, se puede comprobar que el discurso dice que necesita cambiar la actitud de las personas hacia el uso de las nuevas tecnologías y herramientas digitales, dentro y fuera de la empresa. El uso de estas requiere además de conocimientos técnicos, un cambio de las capacidades personales para que las personas produzcan la llamada cultura digital, es decir, que éstas empiecen a consumir toda una serie de utilidades programadas por la empresa.

Transcripción 7-1 Competencias digitales y habilidades personales

[228] Acompañándolos en la asunción de las competencias y capacidades digitales que les son requeridas en la organización. También hay una estrategia de gestión del cambio, una medición de capacidades, actitudes y motivaciones.

[176] Las herramientas de última generación ligadas a la tecnología para facilitar su desarrollo y formación continuas.

[166] Ahora ya no solo se aprende a través de los tradicionales canales formativos. Se están empleando, de forma informal, nuevas herramientas como WhatsApp, YouTube o diversas aplicaciones de móvil para mejorar las competencias de todos los profesionales.

[165] Formaba al manager en el uso y aplicación de las siguientes herramientas digitales: Instagram, Facebook, YouTube, Periscope, LinkedIn, Twitter, Snapchat y Pinterest.

[163] *Abarcan la mejora de diversas competencias digitales; se crean nuevas competencias digitales que suponen el desarrollo de capacidades personales necesarias para adaptarse a los retos nuevos de cultura digital, cambio continuado, sociedad hiperconectada e inteligencia artificial.*

[226] *Una aplicación móvil que los empleados de XXX se instalan en sus terminales (disponible en IOS y Android y descargable desde PlayStore o AppleStore).*

[240] *El Departamento de Transformación Digital detectó la necesidad de acercar a todos los colaboradores y colaboradoras el proceso de cambio (...), así como de romper posibles barreras y tabúes que pudieran existir entre los empleados en torno a la digitalización. El siguiente paso fue (...) ciclo de charlas internas. Se empezaron a barajar los posibles ponentes para estas charlas, siendo conscientes de la importancia de las dos primeras sesiones para enganchar a los colaboradores a esta iniciativa. Para ello, contamos con dos figuras de renombre (XXX y XXX) que, si bien no tienen un gran expertise en la transformación digital, adaptaron su discurso al proceso de cambio en el que está inmersa la empresa y sirvieron para que la gente abrazara la iniciativa y la valorara como algo muy positivo para la compañía (como lo demuestran las encuestas de satisfacción posteriores).*

[226] *Pensamos que la innovación (en especial la tecnológica) y la creación de empleo no son mutuamente excluyentes, como mucha gente cree. De hecho, nuestra visión para resolver los retos de la digitalización y aprovechar sus ventajas consiste en combinar inteligencia artificial y personas, sin tener que optar por una u otra opción. Al poner la inteligencia artificial al servicio de las personas, no sólo estamos mejorando los conocimientos de nuestros empleados y empleadas, sino que estamos aumentando su valor como trabajadores porque el sistema de inteligencia artificial carecería de sentido sin las personas que le aportan su conocimiento.*

[220] *Las personas y no la tecnología son las verdaderas protagonistas de la organización del siglo XXI. Sin embargo, no debemos olvidar, por otra parte, que el eslabón más débil para adaptarse a la economía digital son las personas y no debería ser así" (y advierten)... en el corto plazo, las políticas de adquisición o acuerdos estratégicos con terceros pueden suplir las carencias digitales que tenga una organización. Pero deben ser las personas de la propia empresa quienes posibiliten y generen dicha transformación para que la adaptación digital sea competitiva y sostenible en el tiempo". Las personas tienen que generar*

la transformación y para ello tienen que adquirir nuevos conocimientos, desenvolverse con soltura en los entornos digitales y desarrollar nuevas habilidades; compartir conocimiento como medio para reforzar el mismo y poner en práctica lo aprendido en su día a día.

Lo primero que tienen que hacer las personas en la mentalidad digital es, según el discurso, [228] *asumir la necesidad de tener que desarrollar una serie de competencias y capacidades digitales que les son requeridas en la organización.* Es imperativo, no una elección, el *tener que asumir* las nuevas capacidades y competencias digitales. El argumento que lo justifica es que *la en la empresa hay una estrategia de gestión del cambio.* Y para asegurarse de que todo esto ocurre así, que las personas asumen el cambio y adquieren dichas capacidades digitales, el discurso dice que va a realizar [228] *una medición de capacidades, actitudes y motivaciones* de esas competencias y capacidades. Dicho de otro modo, la dirección de la empresa trata de persuadir y vigila la sumisión de las personas hacia el cambio empujado desde arriba.

A nivel técnico, el discurso quiere convencer a lxs profesionales de que tienen que disponer de una mente abierta para adoptar rápidamente, sin pereza y por su cuenta, las herramientas [176] *tecnológicas de última generación*, dadas las modificaciones planificadas a nivel comercial por los propietarios de estos sistemas. La empresa deja claro que quiere reunir en la empresa a un tipo de personas que deseen aprender por sí mismas y por el simple hecho de manejar esas [176] *herramientas de última generación ligadas a la tecnología compleja.* Personas motivadas por el hecho de no querer quedarse atrás en el uso de estas nuevas tecnologías.

En este sentido, la dificultad mayor con la que se encuentra el discurso no son las competencias técnicas. Éstas son fáciles de aprender. Como declara el *verbatim* [166] (...) *se están empleando, de forma informal, nuevas herramientas como WhatsApp, YouTube o diversas aplicaciones de móvil para mejorar las competencias de todos los profesionales.* Es decir, se está formando a las personas en su uso, como en el caso del *verbatim* [167], sin dificultades. El problema lo encuentra especialmente en el cambio de las actitudes y las motivaciones de las personas hacia lo que significa la digitalización. Ahí, parece que los sujetos presentan resistencias, y el discurso se las ingenia para luchar contra ellas: [240] *Romper posibles barreras y tabúes que pudieran existir entre los empleados entorno a la digitalización.*

Por consiguiente, para cambiar estas actitudes y derribar las barreras, el discurso utiliza estrategias indirectas de influencia, en las cuales lo importante no es el mensaje y explicar con exactitud qué es la digitalización, en qué consiste, cuáles son los fines que persigue y qué implica para las personas. Lo importante para convencer a las personas es el mensajero, quién lo cuenta, lxs [240] (...) *ponentes para enganchar a los colaboradores a esta iniciativa*. Y lo que se hace es contratar a personajes con capacidad de ganarse la confianza de las personas hacia la iniciativa de cambio que quiere implementar la empresa. Merece la pena destacar como el discurso, en lugar de contratar a una persona experta en digitalización, contrata a unos humoristas famosos (cuyos nombres no se revelan en esta tesis), primando que estos sean conocidos, simpáticos y que resulten divertidos: [240] *Figuras de renombre (XXX y XXX) que, si bien no tienen un gran expertise en la transformación digital, adaptaron su discurso al proceso de cambio en el que está inmersa la empresa y sirvieron para que la gente abrazara la iniciativa y la valorara como algo muy positivo para la compañía (como lo demuestran las encuestas de satisfacción posteriores)*. Un intento deliberado de modificar las formas de pensar y hacer de las personas hacia la digitalización dada la presencia de un humorista que implícitamente, activa la simpatía y despierta la confianza en las personas.

Una vez ganada la confianza de estas, se despliega toda una campaña de comunicación en la que se destaca y explica a las personas las bondades de la digitalización, presentando las connotaciones más utópicas y positivas de la web 2.0, con argumentos como que la digitalización es un modo de facilitar la realización de sus actividades, en un mundo como el actual, y en una empresa cuyas formas de trabajar son ya más interactivas, democráticas, participativas, y colaborativas. Pero sobre todo trata de convencer a estas de que se trata de un medio tecnológico, que ya no resulta excluyente, como antes, para la creación de empleo. El *verbatim* [226] destaca que, *al poner la inteligencia artificial al servicio de las personas, no sólo estamos mejorando los conocimientos de nuestros empleados/as, sino que, estamos aumentando su valor*». Por tanto, se quiere hacer creer a la gente que, dada la escasez de personas formadas para el nuevo mundo digital, mejorando sus conocimientos, las estaría haciendo más válidas dentro la empresa y en el mercado laboral. Dicho de otra manera, desde la diferencia y competencia, podrían tomar la delantera de sus compañeros y asegurarse el futuro inmediato en la empresa.

Se predica la idea de que no es la tecnología lo más importante, sino las personas: [220] *Las personas y no la tecnología son las verdaderas protagonistas de la organización del siglo XXI.* Pero al mismo tiempo se practica lo contrario. De hecho, se advierte que, si estas no se ajustan al cambio, entrarán en situación de riesgo. El discurso amenaza con que *no debemos olvidar, por otra parte, que el eslabón más débil para adaptarse a la economía digital son las personas y no debería ser así* (advierte)... *en el corto plazo, las políticas de adquisición o acuerdos estratégicos con terceros pueden suplir las carencias digitales que tenga una organización.* Es un imperativo: Tienen que ser las personas de la empresa las que terminen realizando esas tareas. Estas no pueden olvidar que la empresa ahora está subcontratando el servicio, pero, si no están capacitados para hacerlo dentro de un tiempo, otros lo harán por ellos.

En definitiva, el discurso en su afán por ganarse la voluntad de las personas resalta el valor que alcanzan aquellas personas que se ponen al servicio de la inteligencia artificial y la digitalización de la empresa, negando que la innovación tecnológica sea un medio excluyente de creación de empleo, a pesar de estar vigilando y excluyendo a las personas que no se ajustan a las nuevas necesidades digitales. Y a pesar de que está demostrado por la mayoría de los estudios sobre la transformación digital y la empresa flexible, que la digitalización implica la destrucción de numerosos puestos de trabajo.

7.1.2. Capacidades personales

Como se presenta a continuación en la Transcripción 7-2, para el discurso la digitalización exige un cambio de las habilidades personales. Aquellas que permiten a las personas relacionarse de una forma diferente y en el nuevo entorno de las redes sociales. Estas tienen que cambiar sus formas de gestionar sus comunicaciones, en el sentido de ampliar las interacciones que ahora mantienen y difundir lo que piensan, quieren y hacen sobre temas diversos en los espacios digitales. Las formas de comunicarse se tienen que convertir en algo público que movilice a otras personas intencionalmente. A continuación, pasamos a realizar el análisis crítico de este apartado:

Transcripción 7-2 Competencias personales

[173] Un cambio de paradigma en la gestión de la comunicación, ampliando la difusión e interacción sobre la misma y abriendo la posibilidad de que los usuarios se muestren como son y participen de forma abierta en la comunicación de la Organización. Se han conseguido tasas de uso de usuarios por encima del 25% diario sostenido en el tiempo. Esta tasa es un valor que debe

crecer y debe obtenerse un indicador semanal de usuarios únicos conectados al sistema.

[262] Un espacio exclusivo del empleado/a en el que puede participar en los mejores planes relacionados con la actividad física (Pilates, pádel, fútbol, running, ciclismo...), buenos hábitos alimenticios, así como disfrutar de descuentos en numerosas actividades culturales, productos y servicios. Finalmente pueden compartir y colaborar en acciones con diferentes temáticas de manera fácil, rápida y divertida.

Hablar de digitalización en este caso es conseguir que las personas se hagan usuarias de las redes sociales y gestionen sus comunicaciones para que interactúen más y con una mayor difusión, participando en las comunicaciones digitales de dentro y fuera de la empresa. Esto supone [173] *un cambio de paradigma en la gestión de la comunicación, ampliando la difusión e interacción sobre la misma y abriendo la posibilidad de que los usuarios se muestren como son y participen de forma abierta en la comunicación de la Organización.*

Para empezar, lxs empleadxs tienen que aprender a desplazar el mayor número posible de actividades y comportamientos cotidianos (deportes, aficiones, agendas), formales e informales, al entorno digital de la compañía. Para eso el discurso está creando nuevas herramientas y aplicaciones, o *espacios exclusivos* donde lxs empleadxs puedan expresarse y compartir un sinfín de intereses: [262] *Relacionados con la actividad física (pilates, pádel, fútbol, running, ciclismo...), buenos hábitos alimenticios, así como disfrutar de descuentos en numerosas actividades culturales, productos y servicios (...) en acciones con diferentes temáticas de manera fácil, rápida y divertida.* La empresa crea espacios que sirvan para generar conversaciones e interacciones privadas entre los propios usuarios. Para que estas se [173] *expresen como son, en un marco de respeto y de confianza.* Excusas para fomentar las interacciones entre las personas a través de grupos personales abiertos de temática libre y en la que los propios usuarios sean los protagonistas de la comunicación y difundan lo que hacen, piensan, sienten, y que todo quede registrado en la red.

7.1.3. Humanizar datos

El objetivo no declarado de estas prácticas digitales es convertir a las personas en productoras de contenidos, además de en consumidoras sociales, dentro y fuera de la

empresa. Y el término que inventa el discurso para conseguir esto, que las nuevas formas de relacionarse se conviertan en una práctica social, es [223] *humanizar datos*, tal y como se muestra en el conjunto de *verbatim* de la Transcripción 7-3:

Transcripción 7-3 La humanización de datos

[223] *Aplica motores de inteligencia artificial para conectar personas. Humanizamos datos creando relatos de venta, storytellings, que impactan en el lado humano de clientes y agentes.*

[173] *La herramienta se autoalimenta constantemente de las necesidades que han expuesto los propios usuarios.*

[223] *Hoy se presentan innovaciones donde la robótica, el big data, el internet de las cosas y sus tecnologías transforman negocios. El programa XX y su foco en las personas nos ha llevado, a explorar un nuevo campo “el internet de las personas”, donde los sensores están en clientes, empleados, cultura y marca.*

[173] *Instrumentos para favorecer la interacción entre ellos y ayudar a reforzar las relaciones interpersonales.*

[166] *Votar y comentar iniciativas novedosas, sus ideas, en cualquier momento.*

[189] *Todos ellos compartieron inquietudes, posibles mejoras.*

[219] *Información de interés para compartir con toda la plantilla. Comparten sus hobbies, aficiones y anécdotas, éxito con clientes.*

[221] *Comparten experiencias, buenas prácticas y aprendizajes.*

[252] *Su manera de vivir. Nos gusta compartir nuestras victorias.*

[226] *Una aplicación móvil que los empleados se instalan en sus terminales (disponible en IOS y Android y descargable desde PlayStore o AppleStore).*

[227] *Lanzamiento del Workplace (Facebook de Empresa): potente herramienta que ha permitido crear una auténtica comunidad.*

[223] *El presidente y el comité de dirección solicitan a la organización nuevas herramientas para dinamizar la red.*

[205] Simultáneamente se creó un perfil de Instagram, promocionado en primer lugar por nuestros propios colaboradores, siendo ellos nuestros mejores embajadores con sus publicaciones en sus perfiles de Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram.

[202] Mejora de la marca personal en internet y las RRSS.

[216] Ellos (los empleados), nuestros mejores embajadores con sus publicaciones en sus perfiles de Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram; y, externamente, a través del perfil corporativo de la compañía en Twitter, @xxxx.

[174] El programa ayuda a que los colaboradores se mantengan activos en sus redes y les incita a mejorar sus propios perfiles. El acceso a contenido relevante, les ayuda a crear una base de influencia entre amigos, colegas y círculos profesionales. Además, los embajadores pueden obtener de inmediato retroalimentación sobre la relevancia o calidad de su contenido, lo que mejora su estrategia de creación de contenido.

[179] El empleado desde su casa puede conocer nuestra compañía, nuestras marcas e historia. (...) Interactuar con sus compañeros y preguntar posibles dudas a sus tutores expertos.

Humanizar datos es un concepto, como explica Van Dijck (2019), que hace referencia a la relación dialéctica que existe entre las personas y la tecnología, en el sentido de que si no hay personas dispuestas a compartir sus experiencias, conocimientos y opiniones (es decir, a producir contenidos), sus modos de vida, no se puede generar el nuevo entorno digital que desea la empresa. Y el discurso analizado, efectivamente, está lleno de prácticas dirigidas al diseño y promoción de herramientas y prácticas conversacionales por las que transitar y producir contenidos. Es la misma dirección de la empresa la que impulsa la creación de estos espacios digitales, [223] *creando relatos de venta, storytellings, que impactan en el lado humano de clientes y agentes*. Se desarrollan múltiples y diferentes herramientas, que [173] *se autoalimentan constantemente de las necesidades expuestas por los mismos usuarios*; herramientas y aplicaciones corporativas para compartir de todo:

[166] Votar y comentar iniciativas novedosas, sus ideas, en cualquier momento.

[189] *inquietudes, posibles mejoras.*

[219] *información de interés para compartir con toda la plantilla. Hobbies, aficiones y anécdotas, éxito con clientes*

[221] *experiencias, buenas prácticas y aprendizajes*

[252] *su manera de vivir. Nuestras victorias.*

Pero en sí mismas, las herramientas tecnológicas y los programas que diseña Recursos Humanos son [173] *instrumentos para favorecer la interacción entre ellos y ayudar a reforzar las relaciones interpersonales.* Para potenciar el tráfico de datos, gracias a los usos digitales de comentar, reaccionar, publicar contenidos en estas prácticas digitales. La empresa se juega mucho. El discurso se queja de que está en juego subir las tasas de participación de las personas, sus respuestas y reacciones. Parece que el uso o las prácticas que llevan a cabo las personas con las nuevas aplicaciones digitales corporativas no aumentan. Según se declara en el *verbatim* [173] *solo se han conseguido tasas de uso de usuarios por encima del 25% diario sostenido en el tiempo.* La dirección de la empresa no consigue que la participación de la gente, a pesar de la diversidad de temas, sea suficiente, y menos aún sostenida en el tiempo. Dicho de otra manera, no se consigue vincular definitivamente a lxs profesionales con las aplicaciones de la empresa, aun cuando a estxs les resulta cada vez más fácil [226] *instalarse en sus terminales dichas aplicaciones.*

Esta baja participación la explican algunos teóricos diciendo que el problema ocurre porque lo que se está pidiendo a las personas, no es solo compartir y expresarse, sino que lo que se les está pidiendo es que cambien sus costumbres y hábitos para relacionarse. Por ejemplo, cuando se les pide que usen la [227] *Workplace (Facebook de Empresa)*, en el fondo a la gente se le pide que traslade parte de sus comunicaciones grupales e informales de los canales tradicionales como puede ser *Facebook* a los espacios corporativos.

Todo esto significa para algunas personas tener que reelaborar su concepto de la intimidad, para que asuntos personales, vinculados al ámbito privado de su vida, pasen a ser compartidos y sean cada vez más divulgados en el ámbito de lo público. Supone que las personas se vayan instalando cómodamente en la llamada multitud para intercambiar todo tipo de informaciones y producir imágenes y textos que provoquen ser valorados, comentados y difundidos por otros.

Que la participación en estas redes sea alta es muy relevante para la empresa. Así lo revela el discurso en las voces de la alta dirección: [223] *Presidencia y el comité de dirección*, son quienes solicitan precisamente la creación de esas nuevas herramientas para dinamizar las redes corporativas. El objetivo es acostumbrar a la gente a comentar, reaccionar ante lo que les gusta y lo que no, lo que les pasa, sus emociones; que hablen de sus conocidos, de lo que viven, sus mejores prácticas y de cualquier otra experiencia significativa, por dentro del nuevo entorno digital, dejando el rastro de sus vidas en las redes de la organización.

Las redes internas no significan que las personas dejen de comunicarse fuera. Lxs empleadxs tienen que configurarse también una identidad digital y participar mediante *performances* continuas con otros grupos de personas, fuera de la empresa, en las redes sociales. Desarrollar relaciones con aquellas personas que tengan intereses y aficiones comunes o relacionados, y cuidando en esas prácticas discursivas la imagen de la empresa, como en las revistas del famoseo. Se trata de construirse una marca personal al servicio de la empresa, [205] a través de su perfil personal en *Instagram, Facebook, YouTube, Periscope, LinkedIn, Twitter, Snapchat y Pinterestraa*. Y este perfil, cuanto más conocido sea mejor, para formar parte indisociable de la vida laboral y, a la vez, para que termine siendo casi una necesidad personal: [216] *Ellos (los empleados, nuestros mejores embajadores con sus publicaciones en sus perfiles de Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram; y, externamente, a través del perfil corporativo de la compañía en Twitter, @xxxx*. En otro marco discursivo, se trata de enganchar a las personas en las redes sociales, para que estas quieran participar en ellas, igual que ahora usan su teléfono móvil. Siendo que la persona enganchada es aquella que resulta muy influenciable en sus decisiones por los comentarios que encuentra en las redes, a la vez que ella también quiere influir sobre otros consumidores. Una persona que esté preocupada por si sus opiniones son amplificadas por las redes sociales o no.

En conclusión, la mentalidad digital quiere construir un tipo de persona que, al tener que estar dispuesta a participar en nuevas prácticas sociales, tiene que abrirse a mantener y desarrollar relaciones en las redes sociales, dentro y fuera de la empresa, con la facultad, además, de dirigir y cambiar el comportamiento de esas personas. [174] *El programa ayuda a que los colaboradores se mantengan activos en sus redes y les incita a mejorar sus propios perfiles*. En realidad, se trata de crear una base de influencia muy importante para la empresa, entre los amigos, colegas y círculos profesionales de lxs

empleadxs. Para las personas supone tener que pasar mucho tiempo conectada para dinamizar dichas redes sociales, compartiendo opiniones, valorando y escuchando cómo han sido tomadas en cuenta sus aportaciones y buscando resultados de impacto.

Para la empresa, si las personas cambian su mentalidad, e interiorizan que tienen que mantener estas nuevas formas de relacionarse, como naturales (no obligadas) para pertenecer a la organización, entonces, cuando esta proponga a las personas que hagan circular y discurrir interna y externamente contenidos, estas se sentirán motivadas. No lo verán como un trabajo extra, ni como algo dañino para su intimidad. Al contrario, creerán que la empresa es quien ayuda a las personas a [174] *tener acceso a contenidos relevantes, a que puedan obtener de inmediato retroalimentación sobre la relevancia o calidad de su contenido, lo que mejora su estrategia de creación de contenido*. En las nuevas formas de relacionarse, y en la tarea de ser una marca personal e influyente, el sujeto necesitará contenidos de la empresa para hacerse famosa, y dejará de ser un trabajo añadido que tenga que remunerar la empresa.

En términos laborales, los efectos y consecuencias más inmediatos de adquirir esta mentalidad digital son que los sujetos tendrán que vivir en un *continuum offline/online*, entre lo real y lo virtual, configurando espacios o mundos híbridos *online/offline*. Las personas tendrán que acostumbrarse a recibir información inmediata, en cualquier momento, con Gráficos, con más hipertextos que textos, y a responder, gracias a su conexión continua, en paralelo, asíncrona y síncronamente, con agilidad (Henderson, 2011). Tendrán que cambiar sus formas de relacionarse y sus accesos, desligarse de la ubicación y del tiempo. Como resalta el *verbatim* [179], *el empleado desde su casa puede conocer nuestra compañía, nuestras marcas e historia. (...) Interactuar con sus compañeros y preguntar posibles dudas a sus tutores expertos*. Sin duda la velocidad y el ritmo de las respuestas en el trabajo también cambian. Ya no hay excusas. Ahora, las conexiones pueden ser asíncronas o síncronas, con una simultaneidad casi perfecta. Con la digitalización se abre un canal de comunicación 24 horas al día, desde el que trabajar o estar conectado, mediante actividades laborales y personales de ocio, el deporte y hasta de alimentación. Es la empresa sin contornos físicos, ni límites de tiempo de trabajo, que va con las personas allí donde estén.

7.1.4. La tecnificación de datos. El objetivo oculto de la empresa

El objetivo inverso que está por detrás de la idea de humanizar datos es la tecnificación de datos. Una idea más orientada hacia los intereses de la empresa, y oculta detrás del uso de las redes que se promulga para las personas. Se refiere a los mecanismos que emplea la empresa dentro de las herramientas que diseña para obtener información de las personas, que luego usa la dirección para tomar decisiones y redirigir las conductas de la gente. A continuación, analizamos la Transcripción 7-4, en la que habla precisamente de estos objetivos:

Transcripción 7-4 La tecnificación de datos

*[173] A diferencia de otros instrumentos de mercado, **no existe una explotación de datos de trasfondo, con el objetivo de comercialización de bienes y servicios, sino la voluntad de objetivar la medida de la felicidad e integrar a todos los miembros y equipos de cada Organización, incluso aquellos que habitualmente no trabajan con un ordenador, aprovechando los smartphones profesionales o personales (BYOD). Además de **obtener una imagen de la felicidad sin afectar al comportamiento natural de la Organización, en XXX podemos seguir, en un periodo, tendencias o hashtags utilizados, identificar las publicaciones o comunicados que más reacciones han provocado y disponer de un mapa de aptitudes y competencias validadas por los propios compañeros de la Organización. Un ranking de los usuarios más activos en un periodo determinado (...) en definitiva tenemos todas las ventajas del uso de las tecnologías.*****

[162] Analytics: Recopilación y análisis de datos para obtener información valiosa para la toma de decisiones, y monitorizar el impacto de las acciones en los resultados.

*[177] HR Analytics aplicado al proceso: **Incorporamos tecnología data analytics en todas las fases del modelo, con el objetivo de medir, en tiempo real, el grado de consecución de los objetivos fijados, la calidad de los feedbacks recibidos y, con ello, anticipar las posibles desviaciones.***

*[226] Es importante destacar que **la mayoría de los indicadores manejados en este proyecto no eran medidos con anterioridad por parte de XXX, dado que no disponíamos de las herramientas adecuadas para ello. Nos enfrentamos a métricas completamente nuevas en el Departamento de Recursos Humanos:** (1)Tasa de participación: Es el porcentaje de personas que participan*

voluntariamente en los entrenamientos a través de XXX; (2) Tasa de (des)conocimiento: Es el porcentaje de preguntas que los usuarios fallan en los entrenamientos diseñados por XXX (es decir, lo que los empleados no saben); (3) Tasa de aprendizaje: Es el porcentaje de conceptos que los usuarios no sabían y que ya han aprendido; (4) Tasa de respuestas satisfactorias gestionadas por XXX: Es el porcentaje de preguntas para las que XXX ha buscado y encontrado la respuesta en un empleado experto.

[230] #XXX es un proyecto de transformación de Recursos Humanos centrado en la digitalización extremo a extremo y en el uso de la tecnología big data y la analítica para extraer el valor de los datos en beneficio de los empleados y el negocio. Hemos usado la mejor tecnología big data open source para poder cubrir desde las necesidades más básicas de reporting hasta poder hacer data science y casos de uso analíticos avanzados, basados en la estadística descriptiva.

[176] La tecnología permite más que antes. Permite crear modelos de lenguaje propios, dando la posibilidad de que entienda los comandos y actúe en consecuencia. Es decir, más allá de responder en base a datos almacenados, interpreta el lenguaje y aprende de cada una de las interacciones que mantiene con sus usuarios.

[223] Nuevo campo, “el internet de las personas”, donde están los sensores de los clientes, los empleados, la cultura y marca.

[197] Obtener feedback de gran valor gracias al data analytics, para poder analizar si es o no pertinente reformular las políticas establecidas hasta el momento, si se están cumpliendo los objetivos previstos y si, en consecuencia, es recomendable el diseño de nuevas soluciones que refuercen, amplíen y/o complementen la estrategia trazada en su día gracias a poder saber

[214] Mejora de la comunicación. Pasamos de comunicar a través de mails, pantallas internas, reuniones trimestrales de empleados y redes sociales a incluir como vías de nuestra comunicación la intranet, videos de expertos, muro con comentarios de clientes, revista online para clientes.

La tecnificación de datos consiste en que todas las actividades sociales formales e informales que se desplazan al entorno de red puedan luego ser convertidas en interacciones algorítmicas en el ámbito de la empresa. En este caso, por detrás de esas

nuevas formas de interactuar y comunicarse, existe, como reconoce el *verbatim* [173], una lógica de *explotación de datos de trasfondo*. Para objetivos diversos, por ejemplo, en el *verbatim* [162], *la Analytics se dirige a la recopilación y análisis de datos para obtener información valiosa para la toma de decisiones, y para monitorizar el impacto de las acciones en los resultados*. Concretamente, las herramientas digitales que se desarrollan desde Recursos Humanos están dirigidas a reunir el mayor número de datos de las más diversas actividades laborales y sociales de los empleados, dentro y fuera de la empresa, para luego convertir estos datos en información tecnológica.

Es por ejemplo el caso del *verbatim* [226], que explica cómo codifica los datos y saca estadísticas del tipo [226] (1) *Tasa de participación: Es el porcentaje de personas que participan voluntariamente en los entrenamientos a través de XXX*; (2) *Tasa de (des)conocimiento: Es el porcentaje de preguntas que los usuarios fallan en los entrenamientos diseñados por XXX (es decir, lo que los empleados no saben)*; (3) *Tasa de aprendizaje: Es el porcentaje de conceptos que los usuarios no sabían y que ya han aprendido*. En realidad, datos para llevar un control, realizar una valoración, para ordenar y estructurar a las personas, y para tomar decisiones sobre las personas.

Si las personas desplazan a la red corporativa sus opiniones, lo que valoran, las imágenes de lo que hacen, cómo lo hacen, cuándo, y con quién lo hacen, y esto referido a su mundo profesional y personal, una vez esta información está ahí, puede ser codificada y analizada: [177] *Incorporamos tecnología data analytics en todas las fases del modelo, con el objetivo de medir, en tiempo real, el grado de consecución de los objetivos fijados, la calidad de los feedbacks recibidos y, con ello, anticipar las posibles desviaciones*.

Consecuentemente, se puede pensar que, si las personas se mentalizan y usan las redes, Recursos Humanos puede escuchar y monitorear constantemente esas redes sociales en busca de información sobre ellas, los distintos contenidos de la empresa, los compañeros, intereses y otros indicadores. Y todo ello a través de funciones tan simples como un *tuit*, *retuit*, me gustas, cada charla casual, cada participación informal y desenfadada, preguntas que se responden y las que no, fallos en el juego, patrocinio de conversaciones. En realidad, funciones que derivan en un caudal de datos infinitos que convergen con los metadatos.

El flujo de los grandes datos producidos por la práctica de las personas que interactúan constituye el torrente sanguíneo para extraer información y las nuevas métricas programadas en los algoritmos que hay detrás de las aplicaciones. Hacer sociales

las redes, digitalizarlas, es en verdad hacer técnico lo social, y convertir las relaciones formales e informales de las personas en fenómenos gestionables y manipulables como refleja el *verbatim* [230], *#XXX es un proyecto de transformación de Recursos Humanos centrado en la digitalización extremo a extremo y en el uso de la tecnología big data y la analítica para extraer el valor de los datos en beneficio de los empleados y el negocio. Hemos usado la mejor tecnología big data open source para poder cubrir desde las necesidades más básicas de reporting hasta poder hacer data science y casos de uso analíticos avanzados, basados en la estadística descriptiva.*

Este control de datos habría sido el sueño de Elton Mayo y de Jacob Levy Moreno, materializado en sencillas e inocentes aplicaciones, muchas de ellas divertidas e informales y por asuntos aparentemente lúdicos y triviales como explica el *verbatim* [173]: *La empresa además de obtener una imagen de la felicidad sin afectar al comportamiento natural de la Organización, (...) puede seguir, en un periodo determinado de tiempo, tendencias o hashtags utilizados, identificar las publicaciones o comunicados que más reacciones han provocado y disponer de un mapa de aptitudes y competencias validadas por los propios compañeros de la Organización.* En definitiva, ahora la red informal del emplead^x, la íntima y más emocional, se hace red de la empresa y la vida personal y relacional de las personas, formal e informal, se pone también al servicio de la empresa.

La empresa ofrece aplicaciones para capturar estos datos, y estas son presentadas como facilidades y juegos para las personas, y así estas terminan interactuando con ellas porque encuentran efectivamente una utilidad. Pero a cambio, la empresa con toda esa información logra que [197] *pueda saber* y analizar la sociometría de las relaciones, la estructura de los grupos, sus valores, creencias, así como lazos de influencia y de preferencia que existen en el mismo sistema de empresa. Todo un arsenal de información obtenida a la luz de las reacciones, atracción y los rechazos manifestados a través de las distintas respuestas entre los sujetos que conforman las redes.

Se podría pensar que el hechizo del discurso por las nuevas tecnologías viene dado, entre otras razones, porque sirve para teledirigir la toma de decisiones y las acciones de las personas: [176] *La tecnología permite más que antes. Permite crear modelos de lenguaje propios, dando la posibilidad de que entienda los comandos y actúe en consecuencia. Es decir, más allá de responder en base a datos almacenados, interpreta el lenguaje y aprende de cada una de las interacciones que mantiene con sus usuarios.*

Lo que está en juego es el control y poder. Las innovaciones de la robótica, el *big data* y el *internet de las personas*, es crucial, porque ahí están [223] *los sensores*. Está toda la información sobre *los empleados y la cultura* para controlar y tomar decisiones: [197] *Gracias al data analytics, para poder analizar si es o no pertinente reformular las políticas establecidas hasta el momento, si se están cumpliendo los objetivos previstos y si, en consecuencia, es recomendable el diseño de nuevas soluciones que refuercen, amplíen.*

Lo que se disputa es el poder de la información, [197] *obtener feedback de gran valor*, accediendo a ámbitos hasta ahora imposibles para las empresas, como es el ámbito personal e íntimo de las personas, sus impulsos, intereses, motivaciones: [173] *XXX podemos seguir, en un periodo, tendencias o hashtags utilizados, identificar las publicaciones o comunicados que más reacciones han provocado y disponer de un mapa de aptitudes y competencias validadas por los propios compañeros.*

A medida que se digitaliza la empresa, como dicen Gee et al. (2002), desaparece la diferencia entre lo que hacen las personas cuando trabajan y socializan utilizando la tecnología y la tecnología que vigila, registra y evalúa el trabajo que realizan estas. Pues, al final, cuando las personas llevan a cabo sus actividades (formales e informales) con las nuevas tecnologías, están generando información muy valiosa que la empresa puede traducir en lenguaje y datos manejados por las máquinas.

La digitalización crea el control panóptico de los sujetos, gracias a [197] *poder saber* y a una vigilancia oculta e invisible de los individuos. Las personas ya no pueden saber cuándo están siendo observadas y estudiadas. Con la humanización de datos, los sujetos dan información sin saberlo, para que puedan vigilar su tiempo y lo que hacen, no sólo en el tiempo de su trabajo, sino durante el tiempo de su vida privada y con sus contactos y relaciones. La empresa tiene el control panóptico de la misma conexión y desconexión con el trabajo, de la identidad y modos de ser del sujeto. De tal manera que ahora las personas tienen que decidir entre ser ellos mismos cuando opinan e interactúan en las redes sociales o reproducir disciplinadamente lo que espera la empresa que diga, de cómo se sienten, lo que les mueve y lo que no. En definitiva, crear una mentalidad digital amplia la capacidad para ejercer el poder disciplinario sobre las personas, así como una vigilancia continuada, invisible, pero sin descanso de estas.

Se trata de una nueva forma de control digital del que resulta cada vez más difícil escapar. Aunque la participación en estos espacios se presenta primero como voluntaria,

luego termina resultando obligatoria. Una vez la empresa pasa de comunicarse a través de mails, a hacerlo a través de redes sociales, el nuevo procedimiento se convierte en un sitio necesario. Si alguien no está en la red, no recibe información y queda desconectado de la dinámica pública de la empresa que, si bien no es atractiva, sí es necesaria, tal y como deja ver *verbatim* [214]: *Mejora de la comunicación. Pasamos de comunicar a través de mails, pantallas internas, reuniones trimestrales de empleados y redes sociales a incluir como vías de nuestra comunicación la intranet, vídeos de expertos, muro con comentarios de clientes, revista online para clientes.* El sitio o espacio de red se va volviendo poco a poco en una fuerza centrípeta de la vida social de la organización. Una vida que empieza por ser algo informal que vincula entre sí a las personas mediante ensambles de aficiones comunes, intereses y cosas que compartir, y que termina difuminando las prácticas de la vida personal con las profesionales, hasta confundir ambas dentro de ese mundo digital.

7.2. Mentalidad emprendedora

La mentalidad emprendedora, dado los temas destacados por el discurso en ella, se puede interpretar como una forma de pensar vinculada con la capacidad de tomar decisiones mediatizadas por los mercados, pero haciendo un mayor uso de la autonomía y el autocontrol de los sujetos, para obtener resultados, apostando por la innovación, tal y como se puede ver en la Figura 7-3:

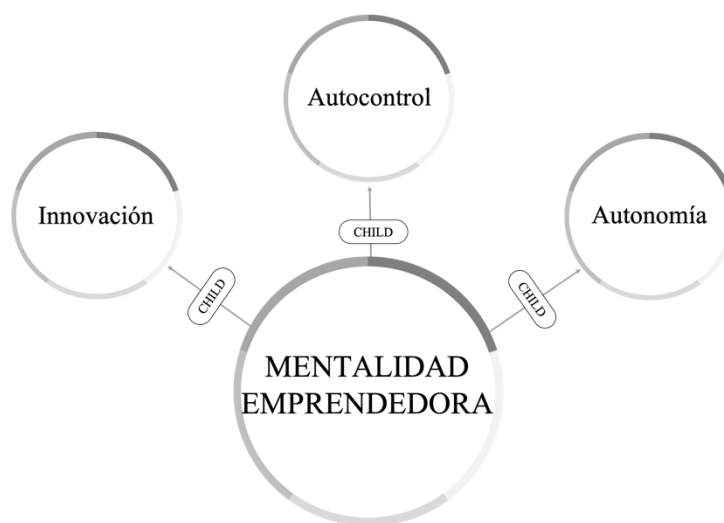


Figura 7-3: Mapa de nodos mentalidad emprendedora extraído de ProNVvivo12.

Desagregados los datos por temas, y como se muestra en el mapa jerárquico de nodos de la Figura 7-3, encontramos que:

- La mentalidad emprendedora concede una mayor **autonomía** a los sujetos para piensen y decidan dentro de la empresa, como si fueran los dueños de esta.
- Otorga el **autocontrol** de los resultados económicos conseguidos por sus decisiones en una nueva condición de agente responsable de los mismos.
- Y con la expectativa, por parte de la empresa, de que estos usen su poder para **innovar** y decidir sobre sus resultados.

7.2.1. Autonomía

La autonomía es un atributo importante de la mentalidad emprendedora en parte, y según se puede interpretar de los contenidos de la Transcripción 7-5, porque el trabajo ha cambiado. Antes era menos cualificado y mecánico, y ahora se ha intelectualizado y se basa más en la aportación de ideas, conocimientos y resultados, por lo que se puede entender que el discurso amplíe la capacidad de autonomía de las personas para que estas decidan. Sin embargo, lo destacable es cómo el discurso termina borrando las diferencias entre trabajadorxs y dueñxs de la empresa para trabajar solo por los intereses esta.

Transcripción 7-5 Autonomía y responsabilidad

[232] Ser ambicioso y responsable.

[221] Los empleados, los verdaderos protagonistas.

[177] Los profesionales se autogestionan su tiempo de manera más eficiente.

[183] Actuamos como dueños.

[185] Opinamos, decidimos. Lideramos con la mente y el corazón y actuamos como dueños.

[250] Cada uno de nosotros debe ser capaz de liderarse a sí mismo, en un entorno Unboss (darle la vuelta a la pirámide jerárquica, tener líderes que facilitan y no bloquean), y hacer de esta organización un espacio de colaboración e innovación que nos inspire a ser nuestra mejor versión.

[241] *Buscamos romper con la idea de que el único objetivo era una mejora salarial y darle una vuelta total para añadir nuevos conceptos como la proactividad en el aprendizaje, el conocimiento sobre experiencias vividas por nuestros veteranos, cómo moverse para desarrollar un proyecto que pueda llevarse a una fase de implantación, defender esta idea delante de la propia Dirección General.*

[194] *Apoyar un cambio cultural consistente en dotar de mayor poder de decisión, autonomía y responsabilidad a los empleados, aumentar la velocidad en la toma de decisiones, y producir una mayor conciencia sobre las propias decisiones sobre los resultados económicos de la compañía. Romper con una barrera cultural en una parte importante de los empleados, que anteriormente esperaban recibir instrucciones y no tener una responsabilidad personal sobre el impacto de sus decisiones.*

Lo que dice concretamente el discurso es que espera de los sujetos que demuestren ser [232] *ambicioso(s) y responsable(s)* y que sean los [221] *verdaderos protagonistas* de la empresa, lo que conlleva [177] *que se autogestionen*. Fueron teóricos del *management* como Peters y Waterman (1984) quienes recomendaron conceder mayor autonomía a los trabajadores para que surgiera en ellos el entusiasmo por el trabajo, la participación y el cumplimiento de nuevos retos. Y siguiendo sus enseñanzas, el discurso analizado amplía la autonomía de los empleados para condicionar a estos y que [185] *opinen, decidan. Lideren con la mente y el corazón y acción como dueños* (de la empresa). Es decir, que las opiniones, los juicios y la predisposición emocional para decidir y actuar de estos, ante cualquier circunstancia, sea desde la perspectiva particular del dueño de la compañía: [250] *Cada uno de nosotros debe ser capaz de liderarse a sí mismo, en un entorno Unboss.*

Por detrás de esta idea de dar una mayor autonomía, está la idea de la pirámide jerárquica de Maslow (1991; 2007), según la cual conceder más capacidad de decisión a las personas estaría relacionada con su motivación. Es decir, con la idea de tener en la empresa, como tipos ideales, a personas motivadas por necesidades de orden superior, como es la capacidad de decidir, y no personas con necesidades de orden inferior, como es el salario. El discurso quiere [241] *romper con la idea de que el único objetivo es la mejora salarial, y darle la vuelta total*. Se invierte la pirámide de motivación de Maslow con personas motivadas por factores de orden superior, y al mismo tiempo se destruye la identidad subjetiva tradicional del trabajador productivo de la sociedad industrial, el cual

[194] *anteriormente esperaba recibir instrucciones y no tener una responsabilidad personal sobre el impacto de sus decisiones.*

Para ello, condiciona al empleadx a pensar, sentir y hacer como el/la dueñx de la empresa. Y con ello hace a estx partícipe de la incertidumbre, el cambio, las dificultades y los riesgos de la empresa. Como declara el *verbatim* [194], las personas deben tener *una mayor conciencia sobre las propias decisiones sobre los resultados económicos de la compañía*. El discurso deja caer cada vez mayor peso de la organización sobre sus hombros, haciéndoles creer a estas que ya no hay diferencias entre ser empleadores y ser trabajadorxs: Diluye las diferencias entre dueñxs y empleadxs a la hora de tener que lograr los resultados económicos de la empresa y en el nivel de conciencia a la hora de tomar decisiones.

Sin embargo, esta capacidad ampliada para pensar, sentir y hacer de lxs trabajadorxs como dueñxs de la compañía, en realidad es sólo un «*como si lo fuera*», no es una posición plena, porque, aunque carga al trabajador/a con las obligaciones de lo que significa pensar como el/la o dueño/a de la compañía, luego no le hace partícipe de los derechos que tiene todo propietarix de recibir los excedentes y beneficios de la empresa. Por lo tanto, el mensaje final es que se socializan las dificultades y las incertidumbres, pero no se distribuyen las ganancias. Al final lo que se plantea es más bien esa idea gramsciana de conseguir, desde el poder, que lxs trabajadorxs adopten la ideología del poder hasta convertir este pensamiento en la perspectiva de sentido común. De esta manera, el sistema de creencias del poder actúa como si fuera el sistema inmunológico y defensivo de cualquier otra forma de pensar conflictiva con los intereses del dueñx de la compañía.

La consecuencia más inmediata que tiene para el/la empleadx asumir esta mentalidad es, por un lado, que, si estx tiene que sentirse el/la empresarix, esto significa que tiene que aprender a sobrevivir y a prosperar por sí mismx en un entorno cada vez más incierto, más competitivo y cambiante. Tiene que aprender a no tener trabajo, sino proyectos e ideas, y tiene que acostumbrarse a no tener una actividad continuada a largo plazo con derechos generados en la empresa.

Dicho de otra forma, en la posición de dueñx, los trabajadorxs tienen que renunciar a cualquier posibilidad verdadera de ser agentes activos de sus propios intereses, o, por lo menos, a ser alguien diferente dentro de la empresa y alguien con quién el empleador tendría que negociar intereses. Cuando el/la empleadx se convierte en

dueñx, renuncia inconscientemente a crear otra posibilidad y otra visión de futuro más ajustada a sus verdaderas condiciones laborales dentro de la empresa, y no a las creadas «*como si*» fuera el/la dueñx. En el juego de «*como si*», empleadx, accionistas y dueñxs de la compañía, entran en sinergia positiva reforzándose mutuamente, y queda disuelto el conflicto y la necesidad de tener que conciliar objetivos con lxs trabajadorxs.

Por otro lado, esta mentalidad lleva a que las exigencias del negocio y los intereses subjetivos del trabajador/a se vayan licuando cada vez más hacia el lado de la empresa. El/la trabajador/a, como dueñx de la empresa, es el/la que tiene que debatirse entre su interés por defender el valor de su trabajo, o su responsabilidad por rendirse a aumentar los beneficios de la empresa, haciéndose cargo de los resultados y no de lo que lo debería cobrar por ese valor de su trabajo.

Luego, atendiendo a las consecuencias que tiene la mentalidad emprendedora sobre las personas, y al uso político que se hace del lenguaje, se puede decir que esta mentalidad es una forma de dirigir a las personas hacia el interés de aumentar la productividad de la empresa, eliminando el enfrentamiento de intereses, entre capital y trabajo, que siempre tiene lugar cuando el valor del trabajo se ve detraído por el interés de conseguir mayores beneficios.

7.2.2. Autocontrol

Si el/la empleadx ahora tiene que pensar como dueñx de la empresa, y tiene que trabajar por el interés y las ganancias de la empresa y no por el valor de su trabajo, entonces, cada vez se hacen más innecesarios los controles externos. No es extraño, por tanto, que en esta mentalidad emprendedora se dé también [235] *un papel relevante a las personas que integran la organización con el fin de que puedan ser responsables de sus propios objetivos y de los de la compañía*. El autocontrol para conseguir los resultados queda ahora instalado también dentro del sujeto, en la conciencia subjetiva y en la autodisciplina de la persona. Esta conciencia, como se verá en el análisis de la Transcripción 7-6, se convierte en la misma fuerza que cohíbe la libertad del trabajador/a para no dejar de servir a la empresa.

Transcripción 7-6 Autodesarrollo y autocontrol

[235] Se ha dado un papel relevante a las personas que integran la organización con el fin de que puedan ser responsables de sus propios objetivos y de los de la compañía. Al finalizar el año el empleado evaluará cómo cree que ha sido su

comportamiento con respecto a lo que se preparó y a la consecución de los objetivos. Para la compañía es importante el QUÉ, pero si cuidas el CÓMO. Este concepto es tan importante que la calificación global de comportamientos actúa como modulador de la consecución de objetivos del apartado para obtener la calificación final.

[197] En términos muy directos se trataba de pasar el mensaje de: ¿Os acordáis de eso que llevamos oyendo durante años de que el responsable de la carrera es uno mismo, sin esperar a que el manager le dé instrucciones? OK, pues ahora es verdad.

[227] Renovación del Equipo de Dirección: se pasa de 10 a 6 miembros, y se potencia la cercanía con los equipos. Eliminación de niveles intermedios/silos dentro de la estructura: dando más responsabilización a las personas.

Triunfa en el discurso la nueva disciplina de la «autodirección y autodesarrollo», pues es la misma que sirve para convertir a lxs trabajadorxs en lxs aliadxs de la empresa y en cómplices de su propia opresión y la de lxs demás compañerxs. Esta nueva forma de pensar, mediante prácticas de autoevaluación y autodesarrollo, como se ve en el *verbatim* [235], *al finalizar el año el empleado evaluará cómo cree que ha sido su comportamiento con respecto a lo que se preparó y a la consecución de los objetivos*. Conduce a los sujetos, siguiendo la teoría de la gestión de sí mismo y la responsabilidad individual, a que cada uno tenga que evaluarse a sí mismo. La vigilancia del trabajo va pasando de una dirección externa a un control interno del sujeto, y cuando no al mismo equipo de trabajo o en los mismos sistemas digitalizados. La tarea disciplinaria que tenían asignada los jefes de equipo o departamento de Recursos Humanos, para asegurar que la tarea asignada se cumpliera y también los objetivos, ya no son tan necesarias: [227] *Renovación del Equipo de Dirección: se pasa de 10 a 6 miembros, y se potencia la cercanía con los equipos. Eliminación de niveles intermedios/silos dentro de la estructura: dando más responsabilización a las personas.*

El autocontrol y la autoevaluación es la práctica dirigida a que sea el/la mismx trabajador/a quien produce continuamente las acciones que sirven para someterse y controlarse a sí mismx. Estxs tienen que decidir mediante plataformas tecnológicas, y otras utilidades, cuáles son sus *gaps*, si creen ser o no las personas correctas para el lugar correcto y con la plena consecución de los objetivos de la empresa. El discurso celebra que esta disciplina interna esté ya en manos del mismo trabajo, y lo hace como si se tratara

una conquista del mismx trabajador/a: [197] *¿Os acordáis de eso que llevamos oyendo durante años de que el responsable de la carrera es uno mismo, sin esperar a que el manager le dé instrucciones? OK, pues ahora es verdad.*

Sin embargo, el significado profundo del concepto de autocontrol deja a la persona empleada atrapada en el torbellino de la incertidumbre, la productividad y los resultados. Representa la obligación de tener que movilizarse para conseguir los mayores beneficios para la empresa, y no para defender, una vez más, los suyos. Los procesos de autocontrol y autoevaluación lo que reclaman del sujeto permanentemente es que decida y se auto controle para mejorar en todas sus facultades y aumentar siempre la productividad de la compañía, con la máxima exigencia y buscando la excelencia, usando las prácticas continuas de autoevaluación, autodisciplina y desarrollo de su talento.

7.2.3. Innovación

Por último, la mentalidad emprendedora aparece relacionada con el espíritu innovador, el cual se contrapone también al modelo tradicional de empresa burocrática. El discurso invita [166] *a los participantes a reflexionar sobre las posibilidades de pasar de un mundo tradicional a otro innovador.* La intención, dice, es modernizar la organización y su estructura para pasar al mundo innovador. Un lugar que facilite la creación de nuevas ideas, de ahí que reniegue de la organización burocrática y se la contraponga a la empresa flexible abierta y que cambia.

Transcripción 7-7 Innovación

[180] *Es la combinación del talento interno y talento externo, lo que nos permite **co-crear de manera disruptiva**. En primer lugar, es un reto de co-creación, a través de un modelo de **innovación abierta, contando con el talento externo de aquellos que van a ser los líderes del mañana, junto con el talento interno de la empresa, creando conjuntamente el seguro del futuro**, destinado a la 'Generación Z'.*

[165] ***Convertir las buenas ideas en grandiosas innovaciones.***

[183] ***Acelerar nuestro núcleo de negocio. Innovar audazmente con velocidad y excelencia.***

[166] *Se invitaba a los participantes a reflexionar sobre las posibilidades de **pasar de un mundo tradicional a innovador en cualquier sector económico**. Todo el mundo tiene su granito de arena a aportar y todos los profesionales están implicados*

[172] ***Innovar mediante la introducción de mejoras basadas en tendencias actuales** como tecnología, neurociencia, gastronomía e ilusionismo, entre otras, en consonancia con las demandas del entorno.*

[207] *Estamos **apostando por el talento interno demostrando a la organización que las ideas de los empleados pueden convertirse en nuevos productos o servicios o mejorar procesos internos y que además cualquier persona puede hacerlo, sin importar donde este ni lo que haga**. Hemos lanzado el programa a más de 23.000 personas e involucrado a expertos en innovación y directivos de muchas empresas del grupo que voluntaria y generosamente han puesto todo lo que estaba a su alcance para hacer el proyecto más completo (herramientas de ideación, conocimiento, metodología, marketing y comunicación, el tiempo de trabajo de más de 50 evaluadores, de directivos que creen en la innovación interna). **No hemos necesitado presupuesto inicial, ya que es fruto del trabajo colaborativo de las personas y del soporte de distintas empresas del Grupo.***

En el discurso subyace la idea de que sólo a través de innovaciones estimuladas y generadas a través de nuevas ideas y soluciones provenientes de lxs empleadxs se puede seguir creciendo en la empresa. La innovación consiste en romper cualquier tendencia,

pero sobre todo en cambiar las fórmulas del pasado para que la empresa pueda evolucionar hacia ese futuro y los desafíos de la actualidad. En palabras del *verbatim* [180], *innovar de forma disruptiva es el seguro del futuro*.

La innovación tiene que ver con abrirse al cambio, en la vida profesional y personal, frente a la idea de seguridad y planificación de futuro que estructuraba la vida de las personas. Las personas tienen que empezar a pensar en el cambio como una constante y como una auténtica necesidad, sin miedo. Convertir [165] *las buenas ideas en grandiosas innovaciones*. Así, con la idea de innovación, se crean representaciones positivas y motivadoras desde las que hacer más llevadero el miedo y la incertidumbre y para que todas las personas puedan trabajar eficazmente y en armonía mientras persiguen los objetivos de la empresa. El discurso predica que el solo el hecho de innovar permitirá [183] *Acelerar nuestro núcleo de negocio. Innovar audazmente con velocidad y excelencia*. Se espera que todas las personas de la organización se involucren en la innovación, la creatividad y el cambio empresarial como garantía de futuro. [166] *Todo el mundo tiene su granito de arena a aportar y todos los profesionales están implicados*, sin la más mínima referencia a su formación o experiencia pasada de años trabajo.

Se inculca la idea de que la innovación puede surgir desde cualquier punto de la empresa, empezando por el mismo consumidor. Sólo hay que crear las condiciones. El discurso se jacta del poder de [207] *involucrar a los expertos y directivos para que de forma voluntaria y generosa pongan todo (...) y conseguir que innoven a cambio de nada*. De esta forma, Recursos Humanos logra producir la práctica de la innovación *por parte de cualquier persona*. Como explica el *verbatim* [207], un modo de hacer que han copiado muchas otras empresas, cuando la práctica de innovación es *fruto del trabajo colaborativo* y la generosidad de lxs expertxs de la empresa (lxs que sí saben), entonces, la empresa no necesita presupuesto inicial, ya que lxs expertxs ponen sus conocimientos y saber al servicio de la empresa y al servicio de lxs que no saben nada gratis.

El/la neófitx, guiadx por el/la expertx generosx, demuestra que *cualquiera...sin importar donde esté, ni lo que haga puede innovar* y que el/la principiante puede *convertir sus ideas en productos o servicios para la empresa o en mejoras de proceso*. Es el emprendimiento y la innovación entre lxs propixs trabajadorxs, el denominado proceso *intrapreneurship* o emprendizaje que se ha convertido en paisaje habitual de las empresas punteras de los sectores tecnológicos (Alonso y Rodríguez, 2018).

Dicho esto, en sí misma, la innovación en el discurso es un cajón de sastre ambiguo que sustituye a los viejos conceptos de estrategia y planificación, una actividad antes reservada a lxs expertxs y clase directiva (un colectivo muy valorado y mejor pagado por su formación y conocimiento). Ahora, extendida a todos los individuos (cualquiera, da igual dónde esté y de dónde vengan), viene a insinuar que Recursos Humanos tiene que crear procesos de emprendizaje, para que esxs directivxs y expertxs encajen bien con la demanda permanente de cambio que exige la empresa. Estos tienen que controlar su egoísmo de no querer regalar su saber gratis. Porque cuando estos regalan ese saber y ese conocimiento que lxs llevó en su día a ser lxs protagonistas de la gran empresa y las personas mejor pagadas dentro de la empresa, Recursos Humanos consigue que la innovación aflore gratis para la empresa.

7.3. Mentalidad de crecimiento

La mentalidad de crecimiento se populariza, entre otras, con la investigación realizada por Carol Dweck (2006), psicóloga de la Universidad de Stanford, quien, con sus descubrimientos sobre *Mindset*, encuentra que existen dos tipos de mentalidades: una mentalidad fija a la que le cuesta crecer, y otra, llamada mentalidad de crecimiento, que está dispuesta a aprender. En realidad, su teoría es una actualización de la vieja propuesta de Maslow (2007) del hombre autodesarrollado, pero en este caso haciendo una formulación extrema y sobrevalorada del desarrollo de la persona, pasando por alto las circunstancias objetivas del mundo laboral, las desigualdades y los problemas del fracaso.

Lo que enseña Dweck es muy simple. El desarrollo se reduce a una libre elección que tiene que hacer la persona entre el éxito o el fracaso. La autora defiende en la línea de la psicología positiva, que no son las buenas condiciones laborales de seguridad, ni el apoyo que reciben las persona lo que lleva al éxito. Es el hecho de tener una mentalidad de crecimiento. Esta consigue que las personas puedan desenvolverse de una forma diferente a las demás y, por eso, estas alcanzan el éxito. Por ende, cabe deducir que, si las personas no alcanzan el éxito o fracasan, es porque tienen otra mentalidad. La buena noticia, según Dweck, es que el éxito es una elección, depende de la mentalidad que adopte cada persona: éxito y mentalidad de crecimiento están directamente relacionadas.

En este caso, siguiendo esta perspectiva, la intención declarada del discurso es desarrollar en las personas una mentalidad de crecimiento para así alcanzar el éxito en los

negocios. En el árbol jerárquico de la Figura 7-4, mostramos los temas extraídos del proceso de análisis y desagregación temática dentro de la mentalidad de crecimiento.

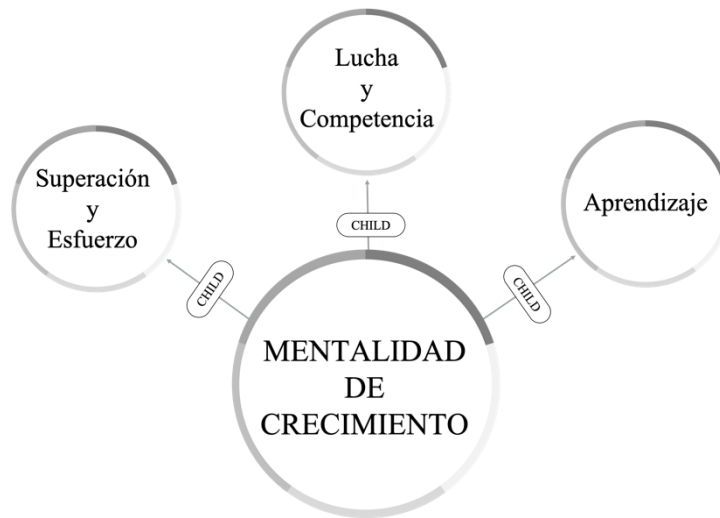


Figura 7-4: Mapa de nodos mentalidad de crecimiento extraído de Nvivo12

En la mentalidad de crecimiento se presentan tres elementos relevantes:

- **Aprendizaje**, que tiene que ver fundamentalmente con hacer creer a las personas que, para tener éxito, más que intentar cambiar las circunstancias de su vida, lo que tienen que hacer es cambiar sus formas de pensar.
- **El esfuerzo y la superación**. El esfuerzo y la superación es el camino que tendrán que seguir las personas para lograr el crecimiento. Estas tendrán que hacer un gran esfuerzo y superarse además de contraer un compromiso muy importante con el crecimiento.
- **Lucha y competencia**. El proceso de crecimiento conlleva también lucha y competencia. Este es el mecanismo para que cada sujeto pueda destacar entre lxs demás y frente a lxs compañerxs de trabajo. Es también la forma de sacar lo mejor de las personas y de los equipos, dentro de la empresa, como si la empresa fuera un mercado libre, donde siempre ganan lxs mejores.

7.3.1. Aprendizaje

A través del concepto de aprendizaje, como se puede ver en la Transcripción 7-8, el discurso lleva a las personas a creer que la situación de inestabilidad, precariedad laboral y familiar que sufren en su vida, no tiene nada que ver con las circunstancias de paro estructural, ni con la escasa protección que en derechos y prestaciones por desempleo tienen las personas dada la corta duración de los contratos. Se quiere convencer a la gente

que cada persona es responsable de lo que prospera o no en la vida. Si esta adopta la actitud de aprendiz adecuada y es suficientemente disciplinada, alcanzará el éxito. Pero si fracasa es porque no está suficientemente preparada para el desafío que le ofrece la vida. Y como se verá, la empresa se convertirá en el lugar donde la persona puede encontrar oportunidades para crecer.

Transcripción 7-8 El aprendizaje

[190] El proyecto xxx nace de la necesidad de implantar un cambio cultural poniendo foco en la flexibilidad con mentalidad de crecimiento.

[248] Enfrentar obstáculos te vuelve más sólido, confiado y capaz, ya que, ocasionalmente, deberán sobreponerse a circunstancias adversas.

[237] El Éxito Proviene Del Aprendizaje Y De La Experiencia: perfeccionar la técnica, aprender de otras tendencias y conocer sonidos distintos es clave para crear un hit inolvidable. Ese es nuestro objetivo y eso nos apasiona.

[201] Cada Persona es responsable de su propio desarrollo y la organización es un SOCIO activo que pone los medios/herramientas a disposición. Se alcanza un beneficio mutuo para la Persona y la Organización, preparada para afrontar los retos futuros.

[200] Entender su propia capacidad y los pasos necesarios para lograr sus aspiraciones.

[172] proporcionando un entorno de aprendizaje innovador, retador y orientado a resultados (...) impulsando su crecimiento, tanto personal como profesional, para permitirles evolucionar y crecer junto a la empresa, adaptándose a los ritmos, novedades y circunstancias cambiantes de nuestro sector.

[173] Un espacio para el aprendizaje, donde compartir experiencias.

[228] A través de Learning-Analytics, somos capaces de identificar capacidades y conocimiento digital. Este dato es tenido en cuenta en los diferentes procesos de promoción interna de la compañía.

[164] Brindan experiencias. ¿Cuáles han sido los objetivos? Por una parte, ofrecer la oportunidad a aquellas personas con potencial dentro de la compañía de vivir la experiencia de gestionar 5 proyectos estratégicos y, por otra parte,

abrir la puerta a todos los empleados para que tengan la oportunidad de convertirse en altos potenciales de la compañía.

El discurso predica que los únicos responsables de estos resultados son los propios sujetos, como actores y agentes activos de sus formas de pensar y de las elecciones que toman basadas en dichas formas de pensar: [201] *Cada Persona es responsable de su propio desarrollo y la organización es un SOCIO activo que pone los medios/herramientas a disposición.* Cuando los resultados no son los esperados, son las personas las únicas responsables y las que tienen que cambiar. En sí, la adversidad y las dificultades en la vida, si se gestionan bien, dice el discurso, acaban siendo una palanca de mejora de los recursos personales: [248] *Enfrentar obstáculos te vuelve más sólido, confiado y capaz, son oportunidades para poner de manifiesto la solidez de los recursos personales.* Por tanto y como conclusión, lo que se recomienda ante las condiciones y circunstancias actuales de precariedad, desempleo e inestabilidad, es aprender y crecer. Entendiendo por aprender, independizarse de las circunstancias externas, de sus exigencias y presiones.

Y para lograr independizarse de la sociología es fundamental que los datos negativos de la realidad sean convertidos en la fuente del propio crecimiento. Convencerse de algo así como que las peores condiciones laborales son precisamente una especie de suerte o prueba para iniciar los sueños. El discurso va a defender que sólo las personas que logran gestionar las desgracias que le sobrevienen, utilizando mecanismos de respuestas maduros, léase sin responsabilizar al entorno de ello, obtendrán el éxito en la vida profesional: [237] *El Éxito Proviene Del Aprendizaje Y De La Experiencia.*

En definitiva, lo que se insinúa, aunque sin decirlo en el discurso, es que el futuro pasa por aceptar los males de la economía provocados por la empresa. Las condiciones organizacionales no se tocan. La empresa solo es un [201] *SOCIO* que lo que hace es gestionar el aprendizaje de las personas, proporcionando los [201] *medios/herramientas a disposición* (y así) *se alcanza un beneficio mutuo para la Persona y la Organización, (ambas partes) preparada para afrontar los retos futuros.* El aprendizaje es la nueva forma de pensar para afrontar los retos del futuro, que se traslada a las formas de decir, pues, como se puede comprobar, el lenguaje se llena de palabras positivas como desafío o retos, desapareciendo del vocabulario palabras como problemas o de dificultades.

Si la empresa es el Socio que ayuda con recursos, por su parte, las personas lo que tienen que hacer es impulsar su crecimiento, dirigido por las leyes de su propia naturaleza interior, sus potencialidades, capacidades, sus talentos, sus impulsos creativos, y por ser cada vez más consciente de [200] *su verdadera capacidad*. Estas tienen que mirar hacia dentro y confiar en sí mismas, en su capacidad de aprendizaje y centrarse en el desarrollo de su potencial para enfrentar los retos. Tiene que [172] *evolucionar y crecer junto a la empresa*. El proceso de aprendizajes se plantea como si fuera una libre elección que tiene que hacer la persona, mirando sus impulsos para alinear su diálogo interno con el discurso externo de la empresa y de esta manera *crecer y evolucionar junto a ella*.

Objetivamente, el discurso se separa, cada vez más, de las condiciones laborales de las personas y de cualquier función social. Desde la teoría del aprendizaje la empresa aparece como un lugar que ofrece recursos y posibilidades para aprender y desarrollarse si las personas así lo eligen y se comprometen con ella. Y más que ofrecer trabajo, [164] *brindan experiencias*. Brinda a los sujetos oportunidades para su crecimiento profesional. La empresa es ese [173] *espacio para el aprendizaje, donde compartir experiencias, donde superar desafíos y retos concretos, opinar, colaborar; brindan experiencias, donde se supone, que las personas sienten el deseo de participar*.

Asociada la empresa con la idea de aprendizaje, esta se convierte en un lugar gratificante y excitante para el desarrollo de las personas. Aparece de nuevo la idea de una empresa dirigida a satisfacer necesidades de orden superior en la pirámide de Maslow (1991). Como si lo que tuviera que caracterizar a las personas de éxito fuera trabajar, pero no como una actividad orientada a producir los medios necesarios para la existencia humana. No, el aprendiz participa en la empresa como si sus necesidades materiales estuvieran satisfechas, y se ocupara sólo de aprender. La representación que se hace del trabajo tiene un carácter aristotélico: el trabajo no subordinado a otros fines, que no sea el deseo de experimentar continuos, excitantes y divertidos desafíos en los que crecer, adquirir habilidades, aumentar la creatividad, incluso, asociado con la idea de encontrar un sentido en la vida. Una idea del trabajo como actividad que engloba la expresión de recursos personales y, como tal, únicamente debería ser confiada a los seres libres de la alienación material, para que estos puedan ser talentos excepcionales.

Con esta perspectiva se niega el hecho de que para elegir una actitud de crecimiento se necesitan unas circunstancias económicas, políticas y sociales. La mentalidad de crecimiento sirve para justificar las diferencias económicas, las

desigualdades y las jerarquías. Se quiere inculcar que en el mercado interno de la empresa y en la lucha por el talento es justo que las personas con más talento merezcan obtener el éxito. Consigue individualizar los resultados y que el malestar laboral no se transforme en un problema colectivo. Cada circunstancia es individual y tiene que ver con la incapacidad del sujeto para responder de otra forma, lo que a su vez depende de su forma de observar la realidad, si la ve como una amenaza y tiene miedo, o la ve como una oportunidad y decide arriesgarse. El talento especial de las personas, que se supone siempre es premiado, es precisamente convertir los contratiempos en éxitos futuros, una combinación entre logros creativos y resiliencia.

La mentalidad de crecimiento oculta que, en la realidad, muchas personas no tienen la capacidad de una elección libre, sino una obligada acomodación y lucha por el desarrollo dentro de la empresa. Tapa que muchas personas se encuentran en una situación de dependencia con la empresa y no pueden decidir su propio destino. Que se ven obligadas a tener que invertir en el activo de capital humano que exige la empresa, y frustrar sus impulsos interiores. Esconde que para determinadas personas dejar de tener éxito y fracasar le puede condenar a la estricta marginación, fuera de las redes productivas y del mercado laboral, y que la forma más inteligente que tienen de sobrevivir es ajustarse a las formas de decir, hacer y ser que promulga la empresa. Máxime, teniendo en cuenta las circunstancias actuales, con un ejército de paradxs y en una empresa donde los procesos de aprendizaje no son solo procesos de crecimiento, sino un dato que es [228] *tenido en cuenta en los diferentes procesos de promoción interna de la compañía*, para la inclusión y exclusión permanente mediante [164] *el proceso de identificación de altos potenciales cada año*.

7.3.2. Superación, esfuerzo y mejora

Sumada a la idea de aprendizaje, se hilvanan otras ideas como las de superación, esfuerzo y mejora, dirigidas a mentalizar a las personas de que solo hay una opción: esforzarse y avanzar o quedarse atrás y fracasar. Los pilares esenciales para tener éxito, dice el discurso, es [183] *hacer crecer a nuestra gente, superación y mejora constante*. En esta idea de esfuerzo y superación, de alguna manera, se evoca la creencia profunda de la persona hecha a sí misma, y que a la empresa no le corresponde ayudar a quienes no se han superado para estar a la altura de las circunstancias, o a lxs vagxs que no

esfuerzan. La empresa, como principio, premia y castiga la capacidad y el esfuerzo de cada persona.

Transcripción 7-9 Superación, esfuerzo y mejora

[221] Hemos creado un nuevo paisaje pensado por y para las personas **en el que el aprendizaje, el esfuerzo y el deseo de explorar y crecer sean los únicos secretos para alcanzar aquello por lo que estemos dispuestos a luchar. Autodisciplina, exigencia, perseverancia y voluntad de avanzar, son las llaves que abrirán los nuevos caminos de este nuevo paisaje.**

[183] Nuestros tres pilares básicos es **hacer crecer a nuestra gente, superación y mejora constante.**

[166] En el segundo día del taller, los profesionales (de la empresa) se centraron **en los retos y aspectos de mejora de la empresa, haciendo un repaso sobre los errores del pasado, que no se deberán volver a repetir, y las necesidades del futuro, tanto de los empleados como de los clientes (actuales, potenciales y futuros).**

[192] Los modelos de negocio, las tecnologías y los **parámetros con los que operamos hoy, probablemente dentro de dos o tres años habrán cambiado mucho. Si no somos capaces, todos y cada uno de nosotros, de reciclarnos de forma continua, el riesgo de contar con profesionales sin las capacidades requeridas va a ser muy serio. Tenemos la responsabilidad de sembrar esta inquietud en todos nuestros empleados, de crear los contenidos, las experiencias y las herramientas necesarios y, sobre todo, de ponerlas a disposición de todas aquellas personas que quieran actualizarse e invertir tiempo y esfuerzo en su formación continua.**

[200] Lo más importante es que el proyecto ayuda a personas concretas a definir su propio plan para alcanzar su objetivo profesional y mejorar su motivación. **Todos los procesos y herramientas utilizados tienen como foco la persona concreta e individual ofreciéndoles una información valiosa para entender su propia capacidad y los pasos necesarios para lograr sus aspiraciones. La entrevista personal es el lugar donde convergen todas esas informaciones y datos y se produce el cambio en las personas que conduce a lograr su máximo potencial.**

[183] **Buscamos potencial a través de la agilidad de aprendizaje basada en experiencias previas y presentes; valoramos cómo se relaciona y reacciona con**

otras personas y en diferentes contextos y entornos. Cuál es su actitud en lo relativo al cambio, cómo se enfrenta y resuelve los retos y, por último y con mucho peso, buscamos capacidad de autoconocimiento, este último es básico para desarrollarse con éxito.

*[189] Se plantea que entre todos los participantes del taller deben **identificar un “gorila”,** entendido como **todo aquello que nos impide llegar a nuestras metas** y que nos hace sentirnos insatisfechos y, **en base al gorila definido, se trabajan conjuntamente los retos para cambiar, de modo que se identifican los comportamientos actuales que ya no resultan útiles para nuestro crecimiento como equipo y se definen los comportamientos que queremos tener de ahora en adelante con el propósito de “crecer conjuntamente”** en todo aquello importante para la empresa y que solo podemos hacer nosotros si nos mantenemos unidos y cohesionados.*

[201] Evitar decir “no se puede” o “nunca lo hemos hecho”.

El discurso enseña que para tener éxito hay que esforzarse mucho: [221] *Hemos creado un nuevo paisaje pensado por y para las personas en el que el aprendizaje, el esfuerzo y el deseo de explorar y crecer sean los únicos secretos para alcanzar aquello por lo que estemos dispuestos a luchar.* Al final, el único responsable de vivir un contrato precario de duración determinada, y de tener un trabajo temporal o de vivir un desempleo de larga duración, es el individuo. El aprendizaje conlleva *autodisciplina, exigencia, perseverancia y voluntad de avanzar: son las llaves que abrirán los nuevos caminos de este nuevo paisaje.* Se articula la idea de que cualquier situación de fracaso es el resultado al que habrá llegado la persona porque no se ha esforzado lo suficiente, o no lo ha hecho a la velocidad que se necesitaba porque no estaba preparada para afrontar el nuevo desafío.

Esta idea de esfuerzo, superación y mejora termina esbozando a un sujeto siempre activo y dispuesto a crecer y a cambiar, que asume los retos de la empresa, atravesando sacrificios y adversidades, por el mero placer de aprender. Alguien que está siempre iniciando algo, sin ninguna base sólida, pero dirigido hacia el encanto de encontrar más oportunidades, más desafíos y más experiencias positivas. Un sujeto que cultiva una voluntad inquebrantable de esfuerzo y exigencia para ser mejor y seguir el camino del crecimiento que le permita alcanzar el éxito: [166] *Trabajando con esfuerzo y superación. Nuestros valores de compromiso, esfuerzo, integridad, ambición y exigencia nos*

diferencian. El discurso se instala un poco en la idea del dolor, el sacrificio y las lágrimas para crecer y obtener el éxito, recordando la batalla que tendrán que librar las personas si quieren minimizar los peligros de un futuro laboral fracasado y nefasto.

Unida a la idea de superación y mejora, está la idea del potencial y el talento. Las personas nacen con un talento, pero este se puede desarrollar aún más desde *la exigencia y el sacrificio* constante. El talento es el esfuerzo indeleble, lo que hace verdaderamente que una persona llegue a tener éxito. Por contra, el fracaso se relaciona con no crecer, con estancarse y no desarrollar ese potencial que cada uno lleva dentro. Con la falta de esfuerzo y exigencia, con la complacencia (Dweck, 2006).

Y para desarrollar su potencial las personas tienen que asumir la exigencia, en este caso, atendiendo a la dinámica de los mercados, [192] *sabiendo que todo cambia rápidamente en un entorno competitivo y que los parámetros con los que se opera hoy, probablemente dentro de dos o tres años, habrán cambiado mucho*. Y teniendo en cuenta la velocidad del cambio, [192] *los ciclos de obsolescencia son cada vez más cortos y todas las personas van a necesitar formación durante su carrera profesional*. El discurso enseña que crecer es una elección que conlleva esfuerzo y mejora constante y también una acción dirigida hacia la exigencia y la superación. Lo contrario es que la persona no está dispuesta a pasar por ese sacrificio porque prefiere el confort y la tranquilidad del éxito, en lugar de los estímulos y el desafío que ayudan a superarse y aprender.

El discurso, incluso, siembra en las personas la inquietud y la intranquilidad, el miedo a no reciclarse, a no mejorar continuamente en las capacidades requeridas por la empresa, el desasosiego para que estas no se duerman y obedezcan a las directrices dadas por la empresa: [192] *Tenemos la responsabilidad de sembrar esta inquietud en todos nuestros empleados. Si no somos capaces, todos y cada uno de nosotros, de reciclarnos de forma continua, el riesgo de contar con profesionales sin las capacidades requeridas va a ser muy serio*.

La idea de la superación y mejora sirve para responsabilizar al sujeto del resultado y para mostrarle el camino del esfuerzo y perfeccionamiento para ganar: [200] *Todos los procesos y herramientas utilizados tiene como foco la persona concreta e individual ofreciéndoles una información valiosa para entender su propia capacidad y los pasos necesarios para lograr sus aspiraciones*. Mientras tanto, la empresa vigila y evalúa a la gente constantemente, en su compromiso y en su capacidad para aprender. Lo hace proporcionando una crítica constructiva, porque esta tiene que ayudar a la persona a

enmendar y corregir los errores, aunque esta se hace sin consuelo: Las personas son convocadas continuamente para reflexionar sobre los errores que pueden estar cometiendo. [166] *Los profesionales (de la empresa) se centraron en los retos y aspectos de mejora de la empresa, haciendo un repaso sobre los errores del pasado, que no se deberán volver a repetir.* A la gente se le pide que revise continuamente [189] *sus gorilas*, una metáfora muy conocida en el mundo de empresarial para referirse a todo aquello que puede impedir a una persona llegar a las metas que le propone la empresa, y que lleva a las personas a sentirse insatisfechas. «El gorila» viene a enfatizar la idea de Needle et al. (2017) sobre el aprendizaje individual y la capacidad de aprender de la persona por sí misma. Lxs autoxs sugieren, en un estudio sobre gorilas, que el aprendizaje social no es necesario para que emerja esta práctica. Pues bien, como el gorila, en la mentalidad de crecimiento, se supone que la gente puede crecer por sí misma en el desafío si lo busca. Que cuanto mayor sea el reto, tanto más lo superará la persona. Esta puede desarrollarse más allá de lo que es posible, crecer tanto, que hasta lo imposible lo pueda conseguir. En expresión del *verbatim* [201] estas tienen que *evitar decir “no se puede” o “nunca lo hemos hecho”*.

En resumen, que como principio a la gente de éxito le tiene que estimular las cosas que le resultan difíciles, y tienen que querer intentarlo con todas sus fuerzas, y por eso logran hacer cosas que antes no podían. En el ideal que se promueve, la persona siempre tiene que querer aprender y poder más. No existe, o por lo menos se neutraliza, cualquier otra experiencia frente a la adversidad, las crisis y las dificultades. De lo que resulta que no hay problemas daños o sufrimientos de las personas a las que la empresa tenga que atender.

7.3.3. Lucha y competencia

Los dos últimos conceptos extraídos de la desagregación de los textos relacionados con el crecimiento son la lucha y la competencia. El discurso defiende, como manifiesta el *verbatim* [173], que poner a las personas a competir entre ellas favorece la superación y la mejora continua, y que esa lucha saca la mejor versión de cada una de ellas, reforzando la pertenencia y la motivación de los equipos en el ámbito laboral. De ahí que en el *verbatim* se lea como se [173] *ofrece la posibilidad de estimular la competitividad*.

Transcripción 7-10 Lucha y competencia

[173] *Ofrece la posibilidad de desarrollar espacios que estimulen la creatividad y la competitividad, que favorezcan la mejora continua y la mejor versión de cada uno de nosotros para aplicarlo en nuestras relaciones personales en el ámbito laboral, tanto con nuestros compañeros y colaboradores como con nuestros clientes.*

[163] *Transformarnos para ser más eficientes y adaptarnos a las nuevas demandas.*

[228] *Esta iniciativa nos ha permitido además identificar con un algoritmo de análisis competencial a 200 empleados con mayor talento para colaborar en proyectos de innovación e intraemprendimiento. Incorpora un sistema de medición que permite contrastar la sensibilidad y nivel digital de los empleados con la gamificación, de esta manera a través de Learning-Analytics, somos capaces de identificar capacidades y conocimiento digital. Este dato es tenido en cuenta en los diferentes procesos de promoción interna de la compañía.*

[177] *Definimos una serie de dimensiones, competencias y comportamientos deseados para cada una de las categorías que aparecen recogidos en una guía digital e interactiva disponible para todos los profesionales. Estos comportamientos **representan lo que la firma considera los más altos niveles de desempeño profesional**, y que sirven de marco de referencia a todos los empleados para fijar sus planes de acción, dar feedback de calidad y emitir evaluaciones mucho más honestas, veraces y objetivas.*

[199] *La sana competencia fue otro de los elementos utilizados por la empresa. Las distintas acciones formativas se organizaron **en función de los perfiles**, departamentos y zonas, fomentando un espíritu de pertenencia dentro de cada equipo y **convirtiéndose en un elemento más de motivación para hacer la formación y poder superar a sus compañeros de trabajo**.*

[164] *La estructura de Show business (televisivo) fuerza a los participantes a una situación donde la imagen, el marketing y networking cobran un primer plano. El factor "M" brinda la oportunidad a nuestros mejores talentos para conducir los proyectos más importantes. Es un programa basado en Lean Six Sigma alineado con el plan estratégico de la compañía. Es un proyecto muy innovador ya que todos los empleados están invitados a participar (**esto será parte del proceso de identificación de altos potenciales para el próximo año**) ya que todos **tienen la oportunidad de convertirse en una estrella**. M Factor es un proyecto que **brinda visibilidad** ante el comité de dirección y a toda Europa.*

[179] Es diferente ¡Aprender Jugando! Reducir los tiempos de la inducción presencial era una máxima pero a la vez ser más ágiles y flexibles. (...) fomenta la competitividad sana entre equipos, el reconocimiento, en definitiva, tenemos todas las ventajas del uso de las tecnologías.

[173] La iniciativa puede ser considerada como un tipo de gamificación para conseguir un cambio de mentalidad en el empleado, que asume de una manera natural, entretenida y dinámica, diferentes conceptos.

Analizando la Transcripción 7-10, se puede ver como través de la competitividad se premia a los sujetos por su éxito. A la gente se la premia por [163] *transformarse para ser más eficientes y adaptarnos a las nuevas demandas*, y no por el fracaso, por el coraje de haberlo intentado, la perseverancia y dedicación para desarrollar el talento y su capacidad de crecimiento: [228] *Nos ha permitido además identificar con un algoritmo de análisis competencial a 200 empleados con mayor talento (...) contrastar la sensibilidad y nivel digital de los empleados con la gamificación, de esta manera (...), somos capaces de identificar capacidades y conocimiento digital.* El juego de la competencia es la dinámica de ganar y perder sistemáticamente, y de abrir y cerrar puertas a las personas en la organización.

En realidad, si la persona fracasa o no consigue los resultados esperados, todo se ha desperdiciado, y [228] *este dato es tenido en cuenta en los diferentes procesos de promoción interna de la compañía.* Lo que importa verdaderamente, en cada actividad, es que el sujeto demuestre sus capacidades superiores frente a sus compañerxs, porque está compitiendo continuamente para ser evaluado y catalogado.

Lo que aprende la persona con esta dinámica de competencia es que el fracaso no es una sola acción para aprender como se dice, ni sólo un resultado, es una identidad. Los resultados y los fracasos sí definen a las personas en la compañía. El fracaso sirve para etiquetar a las personas, entre las que obtienen resultados superiores y son talento, y las que no. Y solo las identificadas como talento serán reconocidas y promocionadas internamente, las demás no. De manera que fracasar y no ser talento puede resultar una experiencia muy dolorosa para las personas. Como aclara el discurso, la empresa valora sin consuelo según sus condiciones, y juzga a las personas, comparándolas según sus necesidades inmediatas cambiantes, de forma que lo que significa talento hoy, mañana puede no serlo: [177] *Definimos una serie de dimensiones, competencias y*

comportamientos deseados para cada una de las categorías que aparecen recogidos en una guía digital e interactiva disponible para todos los profesionales. Estos comportamientos representan lo que la firma considera los más altos niveles de desempeño profesional, y que sirven de marco de referencia a todos los empleados para fijar sus planes de acciones, dar feedback de calidad y emitir evaluaciones mucho más honestas, veraces y objetiva.

El sistema para comparar a las personas es un sistema de lucha de posiciones donde siempre hay un *core*, y donde el éxito de unas personas es el fracaso de las demás. En el juego competitivo de las capacidades y del desarrollo, las personas aprenden que el éxito tiene que ver más con estar más dotadxs que lxs demás y [199] *poder superar a sus compañeros de trabajo* que, con aprender, y que el fracaso les pone en evidencia más que en el ofrecimiento de una oportunidad. En la práctica el esfuerzo y la superación no son suficientes para ser talento, hay además que demostrar resultados. La persona está siendo evaluada continuamente o tiene que evaluarse.

En resumen, que analizada en profundidad la mentalidad de crecimiento, se puede decir que es una práctica menos optimista de lo que predica el discurso, donde se comprende que la persona se vuelva temerosa ante los desafíos y cambios, porque en realidad ésta siempre está en peligro amenazante de perder la etiqueta de talento. Incluso es posible que algunas personas terminen identificándose con dicha etiqueta. La persona se juega mucho. Se juega su puesto y la propia autoestima y desde ahí, por lo general, es muy difícil que pueda verse animada a intentar cualquier desafío. Sin embargo, la dinámica de la lucha y la competencia lo que sí consigue es que la persona encaje individualmente, tratando de ajustarse y diferenciarse con la visión y la estrategia que quiere la empresa. Y que los ideales que promulga la organización terminen impregnando a las personas: Dado que tienen que conseguir los resultados, en términos de acción y hábitos, estas terminan encajando en el molde de la compañía o si no, acaban expulsadas.

Por último, cabe destacar cómo en las prácticas de desarrollo y aprendizaje que presenta el discurso, y fomentando esta idea de lucha y competición, triunfan los juegos o la llamada *gamificación*. El discurso declara estar creando aventuras divertidas, *concursos*, *escape-room* para proponer retos divertidos e invitar a todxs lxs empleadxs a convertirse en lxs ganadorxs del juego o en la *estrella del concurso*. [164] *La estructura de Show business (televisivo) (...) es un proyecto muy innovador ya que todos los empleados están invitados a participar (esto será parte del proceso de identificación de*

altos potenciales para el próximo año), ya que todos tienen la oportunidad de convertirse en una estrella. Algunos de los juegos que pone en marcha han sido importados de programas televisivos tan famosos como “Gran Hermano” para nominar y nominarse entre ellxs (un sociograma de inclusión y exclusión, en toda regla en tono divertido), o como *got talent*, organizando un tribunal, formado por la alta dirección, para elegir a los mejores talentos como en la misma televisión.

En otros casos, los juegos son más sofisticados porque se han programado específicamente para la empresa, con una narrativa muy cuidada en valores, y una historia que conduce a las personas a experimentar una aventura en primera persona: determinando las identidades, principios, normas, elecciones y acciones en las que se tienen que instalar las personas para conseguir resultados, al mismo tiempo que compiten y aprenden (Gee, 2004). Una práctica completa de inducción en las formas de pensar, sentir y ser que quiere la empresa, con todas las ventajas que permite el uso de la tecnología (el control panóptico de la mentalidad digital ayudada por la tecnología). Pero, sobre todo, se consigue *la máxima* que busca la empresa, porque, como declara el *verbatim* [179] (que) *es diferente ¡Aprender Jugando!*, (se consigue) *reducir los tiempos de la inducción presencial, a la vez ser (que resulta) más ágiles y flexibles.*

Al discurso no se le escapa que aprender jugando es una forma diferente y atractiva de aprender, donde el cambio de mentalidad de lxs empleadxs se produce de forma natural, sin que las personas puedan darse cuenta. [173] *La iniciativa puede ser considerada como un tipo de gamificación para conseguir un cambio de mentalidad en el empleado, que asume de una manera natural, entretenida y dinámica.* El juego es un medio mucho más rápido para influir en las personas y para que estas realicen acciones, piensen del modo como desea la empresa, sea bueno o no, para estas. En la misma práctica del juego están contenidas las formas de pensar, sentir y ser, aunque resultan inconscientes para las personas. Sin olvidar que cuando se juega, en la inocencia del juego, las defensas y resistencia de las personas bajan. Además, en la programación de los juegos se pueden usar mayor número de palancas de motivación y reconocimiento para mover a las personas en una dirección concreta, y, en teoría, para hacer que se sienten como la empresa quiera. En los juegos hay recompensas intrínsecas según el esfuerzo creciente y el dominio de la persona, y se pueden señalar los logros continuamente para dirigir la conducta (Gee, 2004).

Por tanto, el secreto que parece que no se puede denunciar respecto a la lucha y la competencia, como camino para el crecimiento, es que los procesos de desarrollo y evaluación que le acompañan engendran malestar y angustia nacida de la exigencia y la lucha permanente por sobrevivir y por tener que llegar a ser alto potencial aportando siempre resultados. El discurso obliga a que las personas tengan que ocultar el sufrimiento que provoca en ellas el hecho de fracasar o fallar. No se reconoce el estado de indefensión aprendida que viven estas con las prácticas de lucha promulgadas por el discurso. Las personas no pueden expresar abiertamente, y menos en lo público, el fracaso y el miedo que sienten a equivocarse, o la incomodidad de ser permanentemente visibilizadas en lo público como si fueran unas estrellas de cine. Ni la incomodidad que les ocasiona tener que luchar y competir contra sus propixs compañerxs, bajo la amenaza que estas prácticas abren para ellas de ser marginadas, etiquetadas dentro o fuera del talento, o, en el peor de los casos, dentro o fuera de los planes de la empresa, de poder caer en desgracia y ser despedidas.

7.4. La mentalidad centrada en el cliente

Interrogado el discurso sobre las formas de pensar, aparece otra mentalidad, la mentalidad centrada en el cliente, la cual destaca por ser una forma de pensar centrada en torno a tres temáticas fundamentales, que tienen como objetivo central, según declara, al cliente.

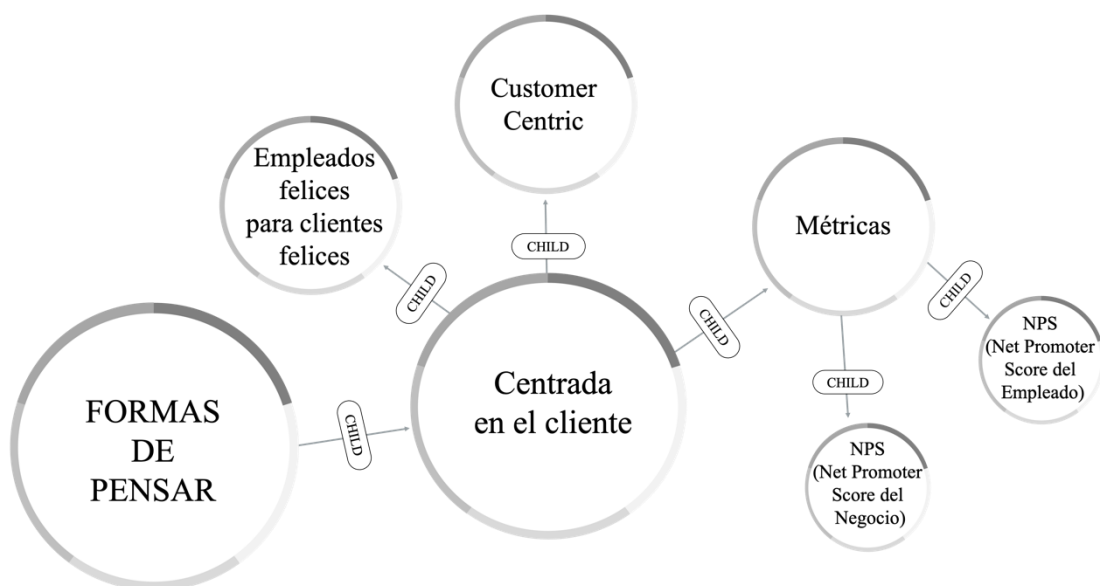


Figura 7-5: Mapa de nodos mentalidad centrada en el cliente extraído de Nvivo12

En concreto, tal y como se presenta en la Figura 7-5, del mapa jerárquico de nodos, esta mentalidad viene a construir una forma de pensar en base a tres ideas fundamentales:

- **Customer centric:** La idea de que para tener éxito en el mercado hay que situar en el centro de la empresa al cliente (*customer centric*) y generarle experiencias que le hagan feliz.
- **Empleados felices:** Sin embargo, no se puede hacer feliz al cliente sin tener empleados felices.
- **Métricas:** Pero hay que centrarse en los clientes que aportan valor a la empresa durante su vida útil. De ahí la importancia de las nuevas métricas.
 - **El NPS del cliente:** Una métrica que se refiere al valor del cliente durante su vida útil y que ayuda a reconocer la importancia que puede tener un cliente.
 - **NPS del empleado:** Que sirve para medir la felicidad del empleado.

7.4.1. Customer Centric

La primera idea que destaca el discurso en la llamada mentalidad centrada en el cliente es que, para que la empresa tenga éxito en el mercado, ésta tiene que situar en el centro de su atención al cliente (*Customer Centric*): [227] *Posicionar al cliente en el centro de las decisiones*, y de [186] *todo lo que se hace en la empresa*, [237] *como, camino hacia el éxito*. Así se puede evidenciar en los *verbatim*s seleccionados en la Transcripción 7-11:

Transcripción 7-11. Customer Centric

[237] *PRIMER PARADIGMA EN BUSCA DE LA RESPUESTA: Las empresas que son líderes en el mercado no venden productos o servicios, las empresas líderes venden experiencias. Si esto es así, el camino pasa por posicionar al cliente en el centro de las decisiones, por convertir a nuestra organización en una organización “customer centric”, capaz de generar experiencias de cliente únicas y diferenciales*

[186] *En enero de 2017 anunciamos la nueva estrategia de XXX a nivel global “Ganar con Cliente” para poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos. Reforzar nuestra mentalidad de servicio es un elemento prioritario para la correcta ejecución de nuestra estrategia, y una de las iniciativas para promover esta transformación cultural es Make a Difference que tiene como objetivo*

conseguir que todos los empleados Marquen la Diferencia a través de una verdadera mentalidad de servicio.

[237] Debemos conectar con nuestro público, los clientes, para crear lazos como camino hacia el éxito.

[181] Identificar al colectivo mujer, como sector clave de nuestro negocio y de nuestra organización y a partir de ahí generar toda una oferta de valor para las mujeres de dentro y fuera de la organización, que las ayude a conseguir sus retos y liberar todo su potencial contribuyendo a que consigan ser la mejor versión de sí mismas.

[166] Mejorar la experiencia del cliente actual y de los potenciales. Con ello, además de atraer a nuevos clientes, también se espera mejorar la vinculación con los actuales y seguir potenciando las relaciones a largo plazo.

[186] Para xxx la mentalidad de servicio significa realizar acciones, por pequeñas que sean, que creen valor para nuestros compañeros y nuestros clientes. La mentalidad de servicio la hacemos posible cuando comprendemos el impacto que nuestras acciones tienen en los demás, nos renovamos en consecuencia, asumimos la responsabilidad de nuestro trabajo y trabajamos como un equipo. Esta iniciativa es innovadora porque apoya uno de nuestros pilares del cambio cultural a través de un evento que durante una semana informó, formó y festejó con los empleados en qué consiste la mentalidad de servicio en la empresa, qué estamos haciendo y el valor cuantitativo y cualitativo que hay detrás. Clientes somos todos.

La idea de situar al cliente en el centro no es nueva. Se reconoció por primera vez en 1950, cuando nació el marketing, cuyos principios fueron popularizados por Kotler (1967). Lo que es nuevo es el significado de *Customer Centric*, un concepto introducido en 2011 por Fader (2011), y popularizado por Zwilling (2011), en la revista *Forbes* de ese mismo año, para defender que hay que dejar de [237] *vender productos y centrarse* en cómo crear valor para el cliente, en realidad el proceso fundamental para crear valor en la empresa.

Lo que proclama el discurso es que las empresas si quieren ser [237] *líderes en el mercado*, y para [186] *Make a Difference* tienen que centrarse en el cliente, [237] *conectar con su público, los clientes, y comprender cuáles son sus necesidades, deseos y*

recursos, pero no como se hacía en los años ochenta. Antes, dado que existía un mercado masivo con muchas necesidades insatisfechas, se trataba de producir, promocionar, fijar sus precios y distribuir el producto para ese mercado masivo, y se consideraba que las percepciones del cliente eran las que determinaban la forma en cómo había que dar el servicio. Se trataba siempre de cerrar la brecha entre lo que esperaba el cliente y lo que recibía de la empresa.

Desde entonces, los patrones demográficos del cliente han cambiado y se han trasladado para segmentar el mercado con esa enorme diversidad en términos de necesidades y deseos, así como de recursos (financieros, experiencia y tiempo). Ahora las variables demográficas principales son la diversidad de estilos vida, como es el [181] *colectivo de la mujer*, la diversidad de ingresos, diversidad edad, orientación sexual. Toda diversidad está siendo considerada para establecer variaciones en las necesidades, deseos y recursos de los clientes.

Pero al cliente ya no se le ofrece un producto o servicio para satisfacer sus necesidades, sino un producto que represente su estilo de vida, que le represente como persona diversa y distinta. Se le ofrece vivir una experiencia, lo que conlleva [186] *realizar acciones que sean de valor* y [166] *mejorar la experiencia del cliente actual y de los potenciales*. Ahora *el cliente es el centro de la empresa* porque se transforma en un valor económico que permite segmentarlo. En conclusión, lo importante es el valor que este aporta a la empresa, lo que significa que no hay que centrarse en todos los clientes y en la calidad del servicio, sino solamente en aquellos clientes que valoran la marca, producto o servicio que ofrece la empresa. Enfocarse solo en aquellos que generan o pueden generar en el futuro el mayor valor económico para la empresa (clientes diferenciales) y mantener con ellos relaciones a largo plazo. El resto de los clientes es mejor dejar que se vayan o subcontratarlos a terceros para que sean atendidos.

Una empresa *Customer Centric* guía las acciones de marketing hacia la maximización de la eficiencia y la eficacia de ese mercado. La eficiencia que implica un análisis del coste-beneficio de la relación de entrada y salida de un cliente individual. Y la eficacia supone mejorar la lealtad del cliente para que este participe en la aportación de valor para la compañía. El objetivo principal es puramente de ganancia económica, [186] *Ganar con el Cliente*.

Detrás del *Customer Centric* está calcular el ROI (*Return Of Investment o Retorno de la Inversión*) de cada acción de marketing para etiquetar al cliente, decidir si es un

cliente que merece la pena invertir o si no lo es. Aprovechar al máximo el nivel económico de estos y concentrarse solo en aquellos que resultan rentables para la empresa. Conceptos como la satisfacción y calidad del servicio al cliente han sido sustituidos por el de la rentabilidad y valor del cliente.

Con esta práctica, marketing ha encontrado la forma de mejorar la productividad de la empresa y cumplir con las expectativas de la alta dirección. Como explica Webster (1981), la alta gerencia estaba muy preocupada por los costos crecientes que generaban el área de marketing, y su incapacidad para encontrar nuevas formas de mejorar la eficiencia comercial. Treinta años después, todas sus operaciones se alinean y con las expectativas de eficiencia y eficacia del negocio de la empresa, en concreto, se alcanza la posibilidad de generar clientes a bajo costo.

7.4.2. Empleadxs felices para tener clientes felices

El concepto de *Customer Centric* consigue relacionar el área de gestión humana con el cliente, con el mercado. En base a algunas investigaciones, que demuestran que las dificultades experimentadas por el/la empleadx en el trabajo se reflejan luego en el cliente, cuando este hace negocios con la empresa (MacGillavry y Sinyan, 2016), el discurso vincula y conecta el compromiso del empleadx con el cliente, lo que deriva, a su vez, en una relación entre lxs empleadxs y el crecimiento de los ingresos de la empresa, tal y como puede leerse en los siguientes *verbatim*s de la Transcripción 7-12:

Transcripción 7-12 Empleadxs felices para clientes felices

[237] SEGUNDO PARADIGMA EN BUSCA DE LA RESPUESTA: No se pueden generar experiencias de cliente memorables si las personas de la compañía responsables de generarlas no se sienten ni están bien. Experiencias de empleado memorables son necesariamente la antesala para la generación de experiencias de cliente diferenciales y únicas. En nuestro camino de transformación (...) es crítico y estratégico regenerar nuestra experiencia de empleado.

*[218] El objetivo que persigue primero las personas es, fundamentalmente, tener empleados felices para conseguir clientes felices. Trabajamos el hecho de situar al cliente en el centro y al empleado en el corazón. Entendemos que la experiencia con la empresa, sea cliente o empleado, debe estar alineada y debe ser coherente denominándola como **Omnixperience**.*

[227] Orientar nuestra empresa hacia el cliente, haciendo vivir en cada uno de nuestros empleados los valores de XXX y las actitudes que nos permitirán atraer y vincular a los clientes. Como un cliente satisfecho pasa primero por un empleado satisfecho, hemos decidido concienciar a todos los niveles de la organización de la necesidad del cambio, desplegando con medios propios y sin apenas ayuda externa una serie de medidas que nos han permitido en muy poco tiempo no sólo incrementar los niveles de compromiso de los equipos, sino la ratio de retención de nuestros clientes y la productividad.

[216] Constatamos que sólo con empleados satisfechos conseguiremos la Customer Centricity que tenemos como objetivo. Teniendo empleados felices conseguiremos clientes felices (tanto en offline como en online) y podremos ver el impacto en nuestro NPS de compañía.

La idea de empleadxs satisfechxs para tener clientes satisfechos está sacada de la teoría de marketing interno de los años setenta, y apenas ha tenido contrastación empírica, como demuestran autorxs como Ruiz de Alba (2013), pero sin embargo se sigue utilizando como si fuera una verdad científica, ahora completada, además con la idea de la felicidad. El discurso inculca en las personas, como si fuera una verdad que, para poder crear una gran experiencia a los clientes, lxs empleadxs necesitan estar comprometidxs con el trabajo que realizan, y motivadxs para hacerlo bien, [237] *experiencias de empleado memorables, son necesariamente, la antesala para la generación de experiencias de cliente diferenciales y únicas.* De esta forma alinea la experiencia del cliente y la del empleadx, y esto obliga a abordar acciones para que [218] *la experiencia con la empresa sea cliente o empleado, debe estar alineada y debe ser coherente.*

Es vital, dice el discurso, tener empleadxs felices para conseguir clientes felices: [227] *Un cliente satisfecho pasa primero por un empleado satisfecho,* y es necesario por tanto tener [218] *empleados felices para conseguir clientes felices.* El discurso asume que el crecimiento que se puede obtener en la empresa está relacionado con el número de personas que son felices en la empresa, y de ahí el razonamiento de buscar el mayor número posible de personas felices y comprometidas, para obtener el mayor crecimiento y ganancia para la empresa. La bala de plata para gestionar la lealtad del cliente que lleva a obtener ganancias económicas está en conseguir empleadxs felices.

7.4.3. Nuevas métricas

Con la mentalidad *Customer Centric* cambian las métricas, como se recoge en la Transcripción 7-13. Lo que se mide ahora no es la cuota de mercado, sino la gestión de la relación con el cliente y los procesos que generan valor a largo plazo. Para eso interesa obtener información y comprender las necesidades explícitas y ocultas del cliente (relación interactiva con el cliente administración). El cliente ahora es alguien que tiene que participar cada vez más en el proceso de decisiones de marketing para conducir el desarrollo de nuevos productos (integración del cliente). En expresiones del mismo discurso se puede leer en el *verbatim* [256] *estamos poniendo todos los mecanismos a nuestro alcance para escucharlos, y para que así impulsen el negocio.*

Transcripción 7-13 Nuevas métricas

[256] Estamos poniendo todos los mecanismos a nuestro alcance para escucharlos, y para que así impulsen el negocio.

[218] Medir en los diferentes mercados y en ciudades clave (“wow cities”) el awareness de (la empresa) como marca empleadora, happiness de nuestros empleados y potenciamos nuestro producto utilizando las redes sociales como un canal de venta más.

[253] En el caso de nuestros clientes, estamos poniendo todos los mecanismos a nuestro alcance para escucharlos, con el objetivo de entenderlos y ofrecerles las soluciones que les permitan crecer más allá de los productos y servicios financieros y bancarios.

Una forma de obtener información del cliente es apoyarse en la tecnología. Tal y como expresa el *verbatim* [218]: *Medir en los diferentes mercados y en ciudades clave (“wow cities”) el awareness de (la empresa) como marca empleadora.* Este puede ser monitoreado en sus hábitos, sus intereses y la calidad de sus interacciones. Incluso, este puede interactuar abiertamente con la empresa y aportar sus especificaciones en aspectos de diseño, producción, precios, distribución y consumo. Y desde ahí, la empresa co-crea y diseña esa experiencia para obtener y fomentar su lealtad: [253] *En el caso de nuestros clientes, estamos poniendo todos los mecanismos a nuestro alcance para escucharlos, con el objetivo de entenderlos y ofrecerles las soluciones.*

Otra forma que tiene el discurso de obtener información son las nuevas métricas o herramientas con las que se calculan el valor que proporciona este durante su vida útil

y en las que se apoya la gestión para tomar decisiones. Estas ayudan a reconocer la importancia o valor que puede tener un cliente y/o un segmento de clientes a lo largo de su vida. Se evalúa a este y, si el cliente es considerado (etiquetado) de valor, lo siguiente es medir cómo mejorar su lealtad para mantener relaciones a largo plazo.

7.4.3.1. NPS o Net Promoter Score del negocio

La métrica que se ha extendido es el NPS o *Net Promoter Score*, como se puede ver en el *verbatim* [166] *Evolución del NPS*, y [199] *Mejorar NPS del negocio*. Se trata de una métrica elaborada por primera vez en 1993 por Fred Reichheld (2003) y posteriormente abrazada por Bain & Company y Satmetrix, para pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones. Según defendió Frederick Reichheld (2003), el *Net Promoter Score* es el indicador más confiable del crecimiento y la evolución de la empresa, en comparación con otras métricas de lealtad, como la satisfacción y retención del cliente. Reichheld lo demostró con una investigación presentada entre 4.000 empresas, en la que justificó que la métrica NPS era cien por cien precisa para determinar si una empresa podía crecer o no (Keiningham et al., 2007).

Transcripción 7-14 NPS del negocio

[166] Evolución del NPS.

[199] Mejorar NPS del negocio.

[214] Mejorando el nivel de satisfacción de sus clientes asignados gracias a la medición regular de encuestas NPS y tiempos de respuesta a peticiones y reclamaciones. Mejora de la satisfacción del cliente (tanto en encuesta anual que realizamos a nuestros clientes como las de NPS que hacemos semanalmente).

[216] En una primera fase nos dedicamos a entender los factores que impactan en nuestro cliente tal y como se contempla en el NPS, profundizando en qué les hace ser followers, detractores, pasivos de la marca y qué áreas debemos mejorar y poner en valor.

Frederick Reichheld (2003) se centró específicamente en la noción del «zumbido» generado por una organización y en particular en la voluntad por parte de clientes para participar en positivo o en negativo en el boca a boca de la empresa (Schulman y Sargeant,

2013). Es por ello una herramienta para medir la satisfacción del cliente y su lealtad con la marca. Una tasa que clasifica a los clientes en detractores (clasifican a la empresa entre 0 y 6), pasivos (califican entre 7 u 8) o promotores de la marca/empresa/servicio (que califican a la compañía entre 9 y 10), cuya fórmula es:

$$(\% \text{Promotores}) - (\% \text{Detractores})$$

La lectura de esta fórmula es simple: si hay más personas promotoras del servicio o producto, que neutrales o detractores de él, la empresa crecerá, y viceversa. Una crítica fundamental de esta tasa es que asume que los puntajes bajos son «detractores» activos y los altos son «defensores» de la empresa. Es decir, se asume que aquellos que otorgan un puntaje bajo en la pregunta de «voluntad de recomendar» no solo no recomendarán su marca, sino que también dirán activamente cosas malas al respecto, de ahí el término «detractor».

Desde una perspectiva crítica, un puntaje bajo puede no ser un indicador de un sentimiento negativo, sino simplemente que el individuo en cuestión no se compromete a ofrecer recomendaciones. Es posible pensar que tengan una visión favorable de la organización y, de hecho, le apasione el servicio experimentado, pero que simplemente no les gusta hablar de sus experiencias a los demás (Schulman y Sargeant, 2013). De manera que, si las organizaciones tratan los puntajes bajos del NPS como críticos, es probable que dediquen más esfuerzo y recursos para mejorar los puntajes del segmento «detractor», aun cuando estos puntajes bajos en sí mismos no son indicativos de nada.

El pensamiento y las investigaciones académicas actuales también han resaltado que el «sistema» NPS proporciona una indicación nula de por qué las personas califican de la manera en que lo hacen a la empresa. No ofrecen una orientación específica general ni de otro tipo sobre cómo hacer un análisis de la causa raíz y comprender el porqué de las respuestas y menos aún proporciona información sobre cuáles son las palancas específicas para impulsar el NPS dentro de la empresa. Por el contrario, si se miden las diferentes dimensiones de la experiencia del cliente, y de manera crítica cuán importantes son para los clientes, entonces sí se comienza a generar datos útiles para la gestión. Esos aspectos calificados como altos en términos de importancia y bajos en términos de satisfacción son candidatos obvios para la intervención administrativa (Schulman y Sargeant, 2013).

Según Keiningham et al. (2007), el mismo Reichheld (2003) reconoció las «imperfecciones» en los análisis que se utilizaron para respaldar a *Net Promoter* diciendo que todo lo que hicieron fue cuantificar el sentido común de una manera que tuviera sentido para los líderes empresariales, el público objetivo de su libro. Líderes prácticos que tienen poco interés en métodos estadísticos avanzados. Pero como le replicó Keiningham et al. (2007), las estadísticas importan, pues los ejecutivos creen que *Net Promoter* se basa en una sólida investigación analítica. No obstante, a pesar de las críticas, el uso de *Net Promoter* está siendo ampliamente adoptado por el discurso, y está siendo promovido como la métrica necesaria en las encuestas de clientes para gestionar el crecimiento de la empresa.

7.4.3.2. NPS o Net Promoter Score del empleadx

Dado que la felicidad del cliente está vinculada con la felicidad del empleadx, se hace necesario medir también la felicidad del empleadx. La mentalidad centrada en el cliente ha conseguido no solo proporcionar rentabilidad a la empresa a través de todas las actividades de valor agregado en torno al cliente, sino también integrar con el cliente otras áreas de la empresa, como es el área de Recursos Humanos, que ahora tiene que ocuparse obligatoriamente de hacer felices a lxs empleadx para obtener el valor del cliente [218]: *La experiencia con la empresa, seas cliente o empleado, debe estar alineada: Si el cliente está en el centro, y en segundo lugar está el empleado, hay que situar al cliente en el centro y al empleado en el corazón.* Así se revela en los siguientes *verbatim*s:

Transcripción 7-15. NPS o Net Promoter Score del empleado

[216] *Posteriormente en una segunda fase, trabajamos en construir un NPS con foco en People (nuestro cliente interno) a través de la medición de los resultados del Happímetro. Igual que medimos la satisfacción de nuestros clientes a través del NPS, medimos la employee experience: “¿Recomendarías XXX como lugar para trabajar?”.*

[193] ***Empleados, que además son de gran importancia estratégica dentro de la organización, ya que son el segundo canal de reservas que más ingresos genera.***

[189] *Se consiguen colaboradores eficientes, que se traduce en una mayor satisfacción por parte de los clientes al interactuar con la empresa.*

[172] *No existe una explotación de datos de trasfondo, con el objetivo de comercialización de bienes y servicios, sino la voluntad de objetivar la medida de la felicidad e integrar a todos los miembros y equipos de cada Organización, incluso aquellos que habitualmente no trabajan con un ordenador, aprovechando los smartphones profesionales o personales (BYOD).*

[168] ***Tenemos información segmentada y en caso de detectar desviaciones en colectivos o áreas concretas nos permite poder establecer planes de acción específicos para corregirlo.***

[177] *Por ello, contar con un sólido sistema de evaluación del desempeño, que nos permita reconocer ese esfuerzo y anticipar posibles desviaciones del plan estratégico, es una de las prioridades del equipo de RRHH.*

[172] ***Concretar cómo medir la felicidad laboral en el tiempo, con el objetivo de que esta medida pueda convertirse en un KPI de gestión a tener en cuenta en la Compañía.***

[164] ***Mejora adecuación persona – puesto. Mejora de la satisfacción del cliente.***

[230] ***XXX surge como respuesta a la necesidad de extraer valor de los datos de Recursos Humanos disponibles en la empresa de cara a tomar decisiones basadas en datos y poder desarrollar productos y servicios que enriquezcan la experiencia del empleado.***

Esto significa que [193] *el segundo canal para ganar dinero es el empleado*. Así pues, el NPS se empieza a utilizar con lxs empleadxs para etiquetar a las personas y seleccionar las que resultan más rentables, y para personalizar el servicio y hacer el seguimiento del talento excepcional. El NPS del empleadx permite a Recursos Humanos, sobre todo demostrar que es un área que también habla el lenguaje de negocio, y que es capaz de proporcionar datos sobre la [189] *eficiencia* con la que trabaja cada persona, justificando que puede *objetivar la medida de la felicidad* atendiendo a si la persona habla bien o no de la empresa.

Recursos Humanos, a través de un amplio repertorio de factores y métricas, con numerosos indicadores, cálculos de funciones, relaciones de valores y optimización de curvas y maximización de márgenes, intenta, como lo hace el discurso de marketing, demostrar su carácter racional-científico y economicista [162] *mediante el uso de técnicas de entrevista a profesionales, safary o técnicas de levantamiento de información por observación, research e investigación, mapas de retos, etc.* No importa al final que dichas métricas estén alejadas o no de lo que es una concepción científica. Lo importante no es analizar cualquier fenómeno, definirlo y poder más tarde determinar una forma de contribuir a su mejora. El principio que sigue el discurso es poner el conocimiento y la información al servicio de la empresa. Presentar los datos de una forma simple con ecuaciones, curvas, diagramas de barras, y disponer de medidas numéricas que permitan *identificar las desviaciones que pueden estropear la estrategia y los objetivos* de la empresa, así como generar teorías que eliminen y neutralicen todo discurso o idea que no sirva al orden establecido por la empresa: [177] *Anticipar posibles desviaciones del plan estratégico, es una de las prioridades del equipo de RRHH.*

Se ha naturalizado que Recursos Humanos use la racionalización de las métricas del lado poder y el control, y no del lado del conocimiento y la mejora de las condiciones laborales de las personas. Se trata de hacer tangible lo intangible: [172] *Concretar cómo medir la felicidad laboral en el tiempo, también es con el objetivo de que esta medida pueda convertirse en un KPI de gestión a tener en cuenta en la Compañía.* Aun cuando el discurso dice que quiere convertir la felicidad en un KPI, lo que busca encontrar es una medida para supervisar y que no se produzcan desviaciones. Reconocer las anomalías expresadas en los sujetos que impidan adoptar los principios de la empresa [168] *tenemos información segmentada y en caso de detectar desviaciones en colectivos o áreas concretas nos permite poder establecer planes de acción específicos para corregirlo.*

Al final, lo que se puede concluir es que el discurso de Recursos Humanos sigue midiendo la adecuación profesional y personal de los individuos, como se hacía en la organización científica del trabajo con Taylor: Determinando mediante métricas para la [164] *mejora adecuación persona - puesto*. Es decir, usando el tradicional y viejo método de ajustar a la persona al puesto, para ubicar a esta en el mejor trabajo y con la mejor actitud de que sea capaz. En sus análisis y métricas no hay una motivación científica de comprender el fenómeno humano para solucionar sus problemas, sus causas, sino de gestionar con [230] *datos y poder (vendiendo) desarrollar productos y servicios que enriquezcan la experiencia del empleado*, que es la que permite tener clientes felices que aportan valor a la empresa.

7.5. Mentalidad de confianza

El concepto de confianza se puede definir como una disposición emocional básica para la vida de las personas y también para la vida de las organizaciones, dice Luhman (2005), para construir una concepción de la empresa estructurada y compleja. Sin ella, explica el sociólogo alemán, «la persona no podría ni levantarse por la mañana porque sería víctima del miedo y el terror que la paralizaría incluso para formular una desconfianza fundamentada y actuar de forma preventiva» (p. 5)

Para Echevarría (2000), la confianza es el factor esencial para mantener relaciones laborales que no estén sustentadas por la fuerza. Sin embargo, el discurso de la gestión humana es una historia de desconfianzas mutuas entre la dirección y lxs trabajadorxs, y entre lxs trabajadorxs y la empresa. Follet (1995) ya denunciaba que «la desconfianza era la norma en las organizaciones y que por eso no había manera de eliminar el fantasma de la dominación como vía para conseguir la satisfacción de los deseos» (Follet, 1995, p. 75). Posiblemente por eso, desde Taylor hasta nuestros días, la intención fracasada haya sido la misma: Cambiar esta mentalidad de desconfianza en la organización por otra de confianza.

Cuando se habla de mentalidad de confianza en el discurso analizado, este se refiere esencialmente al marco cognitivo construido para cambiar las disposiciones emocionales de las personas, en este caso, atendiendo a las categorías encontradas en el análisis de los textos en cuatro aspectos fundamentales: Confianza en lxs empleadxs,

confianza en la empresa, entre las personas, las relaciones interpersonales y con la tarea, y en la relación de las personas con el futuro de la empresa.

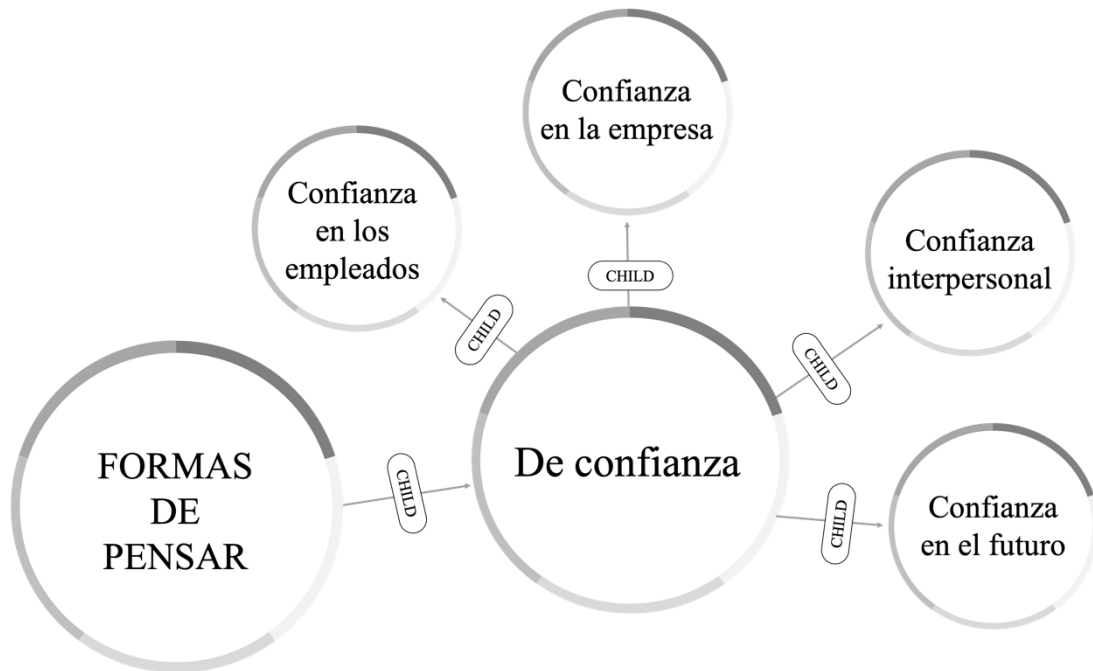


Figura 7-6: Mapa de nodos mentalidad de confianza extraído de Nvivo12

Aparece, según la interpretación de los resultados del análisis crítico del discurso, que en la empresa impera la desconfianza. Según se muestra en la Figura 7-6 o mapa jerárquico nodos obtenidos:

- **La confianza en lxs empleadxs:** El discurso manifiesta que la dirección de la empresa está trabajando para confiar plenamente en lxs empleadxs.
- **La confianza en la empresa:** Lxs empleadxs han dejado de confiar en la empresa, según declaraciones del discurso. Ya no creen que por el hecho de que le vaya bien a la empresa, les vaya a ir bien a ellas. Por tanto, lxs empleadxs no ven el sentido de quedarse en la empresa si consiguen algo mejor, es decir, no se comprometen con esta.
- **La confianza interpersonal:** Las personas no confían entre sí. El otro se ha vuelto alguien extraño con quien mantener relaciones de rivalidad y no de cooperación.
- **Confianza en el futuro de la empresa:** La incertidumbre y el miedo se apoderan de las personas y no ven más opciones ni alternativas que lo que hay.

7.5.1. La confianza de lxs empleadxs

En la siguiente Transcripción 7-16, el discurso explica que está cultivando una cultura de confianza plena en las personas que trabajan en la empresa. Por detrás de esta idea está la de romper con la supervisión y control natural de la dirección, que es quien hasta ahora tenía capacidad y habilidad para controlar el tiempo, la productividad y calidad del trabajo.

Transcripción 7-16 La dirección de la empresa confianza en los individuos

[249] Flexi-XXX promueve un cambio de mentalidad basado en la confianza plena en los individuos de nuestra organización y a sus equipos para que se midan sus resultados basándose en sus objetivos y no en el tiempo que dediquen a su actividad. Los colaboradores son los que han decidido qué quieren y la Compañía creado las condiciones para que esto suceda, adaptando cada uno de los puntos del nuevo programa a las necesidades de los colaboradores, de manera individualizada, sin generalizar, personalizando cada aspecto para que el bienestar de los empleados sea la razón por la que este programa exista.

[168] Cultivar esta cultura de confianza y compromiso es fundamental para favorecer la orientación a resultados.

[250] Adaptarse a la nueva cultura de auto-liderazgo y confianza mutua. XXX promueve un cambio de mentalidad basado en la confianza plena en los individuos de nuestra organización para que sean ellos los que cojan las riendas de su desarrollo. El programa se focaliza fundamentalmente en el desarrollo del potencial humano. Si bien las competencias técnicas son muy relevantes y se cubre también su actualización desde la compañía, en este caso hemos apostado por centrarnos en la persona como individuo y no únicamente como profesional.

El discurso analizado destaca que hay que promover [249] *un cambio de mentalidad basado en la confianza plena en los individuos de nuestra organización y sus equipos*. Lo que significa en expresión de la misma declaración, que la confianza de la organización en el equipo *es parcial, y no es plena*. Según declara el *verbatim* [168], en la empresa se necesita *cultivar esta cultura de confianza y compromiso (...) para favorecer la orientación a resultados*. Sin el compromiso es muy difícil que se pueda dar una alta orientación hacia los resultados. Cuando se habla de orientación a resultados el discurso se refiere a la tendencia que demuestra la persona de alcanzar resultados por

encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, según la estrategia de la empresa.

Sin duda una confianza plena solo puede alcanzarse si ambas partes ofrecen las mejores condiciones dentro de la empresa, como se reconoce en el *verbatim* [198] *ofreciendo a nuestro equipo humano las mejores condiciones*, (y ellos) entregando a la empresa *lo mejor de sí mismos*. En este sentido, merece la pena resaltar cómo el discurso presenta a la dirección como profundamente preocupada por el bienestar general de las personas: [249] *Los colaboradores son los que han decidido qué quieren y la Compañía creado las condiciones para (...) que el bienestar de los empleados sea la razón por la que este programa exista*.

Uno de los hechos que relata para demostrar que la dirección de la empresa empieza a confiar en las personas y miembros del equipo es el hecho de promover su confianza en [249] *la capacidad que tienen estos* (las personas que trabajan) *para medir sus resultados atendiendo a los objetivos fijados por la empresa en lugar de hacerlo por el tiempo que dedican a su actividad*. Antes, la tarea de vigilar la productividad del trabajo era propia del poder y el control de los dirigentes, pero ahora se la otorga a la persona que realiza el trabajo. Por tanto, ya no desconfía de las personas que trabajan, y el control ya no será de la dirección. Tampoco se controlará el *tiempo dedicado al trabajo, sólo a los resultados* conseguidos por las personas, compaginado con mecanismos de compromiso y aprendizaje. Pues la persona profesional muy motivada por los resultados no se conformará con la realización correcta de su trabajo, sino que aspirará a mejorar los resultados actuales permanentemente.

El otro hecho que menciona para demostrar cómo la empresa está empezando a confiar plenamente en las personas es dejar que [250] *cojan las riendas de su desarrollo*. Una confianza que está relacionada con la idea ya analizada de que el fracaso es responsabilidad del individuo. La empresa es sólo el lugar donde se ofrecen oportunidades para que el talento triunfe. De manera que el éxito alcanzado en la empresa es un indicador del mérito de cada persona, la señal de que la persona, con disciplina, esfuerzo y mejora, ha sabido demostrar su valía.

En definitiva, lo que dice el discurso es que confía fundamentalmente solo en dos tipos de personas: las que buscan siempre mejores resultados y no se conforman con hacer solo su tarea y cumplir con los resultados estipulados, y aquellas que tienen una mentalidad de crecimiento, no buscan un salario, sino que son personas siempre activas

que trabajan para divertirse, competir y mejorar, superando continuos desafíos según las condiciones cambiantes de la empresa.

Lo que no dice el discurso es que ahora puede confiar en las personas y controlar solo el resultado, porque los tiempos dedicados al trabajo se han extendido enormemente hasta confundirse con el tiempo libre. El problema de controlar el tiempo de trabajo lo tienen ahora las personas, pues con la jornada flexible es el trabajo el que sustrae la energía al tiempo libre, ocasionando que estas tengan cada vez menos tiempo para la familia y la vida afectiva. El discurso tampoco menciona que puede centrarse solo en resultados, porque con las nuevas formas de trabajar, por fin, el trabajo de las personas más calificadas se ha estructurado en función de proyectos y se ha organizado con metodologías ágiles, lo que significa tener que trabajar dentro de ese flujo continuo o tenso taylorista que pone en movimiento continuo el trabajo complejo de las personas, presionando hacia el resultado y los tiempos, e impidiendo que exista ningún tiempo de inactividad. Y parece que se puede deducir que las personas que no están dentro de estos dos tipos de personas no son confiables.

7.5.2. Las personas trabajadoras no confían en la empresa

A pesar de los esfuerzos y la preocupación que predica el discurso como voz de la dirección por el bienestar de las personas, en la siguiente Transcripción 7-17, se demuestra que las personas empleadas no confían en la empresa. Estas son reacias a disfrutar de las medidas aprobadas para mejorar su bienestar y se sienten defraudadas: han dejado de creer en el mito de que, cuando gana la empresa, también ganan ellas.

Transcripción 7-17 Las personas trabajadoras no confían en la empresa

[168] Confianza. Mide el nivel de confianza que tienen los colaboradores con respecto a su organización, en el contexto de las relaciones laborales contractuales. ¿Confías en que XXX atienda tus necesidades personales y familiares más allá de lo establecido en el Convenio, personalizando si es necesario una solución a cada caso particular? En XXX, trabajamos apoyando y facilitando el desarrollo profesional y personal, ofreciendo a nuestro equipo humano las mejores condiciones para que ellos ofrezcan lo mejor de sí mismos. Por lo tanto, cultivar esta cultura de confianza y compromiso es fundamental para favorecer la orientación a resultados de toda la organización.

[239] Hemos impulsado la campaña del “XXX”, con el objetivo de fomentar el respeto de la jornada laboral por parte de los empleados y evitar que estos

realicen horas extra (...) “concienciar” al empleado en su importancia (...) terminar su jornada laboral antes de las 19.00h, identificándolo como parte de la cultura de la empresa. (y al final...para evitar que estos realicen horas extra. Durante una semana, con una periodicidad no marcada, (...)) a las 19.00h la sede deja de funcionar.

[227] El enfoque que la Dirección había implementado en XXX en los 5 últimos años (2012-2017) no era otro que el de sortear la grave crisis que estaba viviendo nuestro país y el sector. Sólo se pretendía recuperar la rentabilidad del negocio y salir a flote. Durante este periodo, “el estricto control de gastos”, “la presión sobre la productividad de los equipos” o “la presión sobre los resultados”, estaban marcados a fuego sobre los equipos. Gracias a este enfoque, (la empresa) consiguió dar un giro a la tendencia negativa de pérdidas en la que se encontraba inmersa (...). La compañía tuvo que iniciar un proceso de despido colectivo que afectó a alrededor de 100 de sus empleados, consiguiendo alcanzar la rentabilidad en 2017.

Nos encontrábamos en la NECESIDAD y URGENCIA de dar una nueva orientación a nuestra empresa. De darles a nuestros empleados y a nuestros clientes, razones para quedarse: razones para creer que gracias a la empresa las cosas les irían mejor.

Un ejemplo claro lo presenta el *verbatim* [249], cuando explica el caso de una práctica en la que dirección de la empresa concede a lxs trabajadorxs mejores horarios para conciliar su vida personal y profesional, y resulta, que, a pesar de haber concedido esta mejora, las personas no la estaban aprovechando. Esto obliga a la dirección de Recursos Humanos a tener que impulsar otras campañas de comunicación para hacer *respetar la jornada laboral* (concedida) y [239] *evitar que estos sigan realizando horas extras*, por supuesto, siempre que las responsabilidades y agendas lo permitieran. Pues bien, resultó que, aun así, estas campañas tampoco fueron suficientes. La práctica que tuvo que implantar Recursos Humanos para conseguir que las personas salieran antes y aprovecharan el nuevo horario fue extrema: Decidieron *cerrar las oficinas* para impedir así que lxs trabajadorxs continuaran echando horas extras en su trabajo.

Sin duda, cuando ocurre esto en la empresa, cabe pensar ciertamente que hay algo que anda mal. Si la dirección ofrece una medida que mejora el horario de salida de las personas y, en lugar de cumplirlo suscita otras medidas normativas, como *tener que cerrar la oficina* ([239] *a las 19:00 horas la sede deja de funcionar*). Esto significa que,

o bien las responsabilidades y las agendas no permiten a las personas salir a su hora, o bien que lxs trabajadorxs no confían en la bondad declarada por la empresa.

Claro que, si se atiende al contexto sociolaboral de España y a otras declaraciones que hace el discurso, en las que describe cómo está funcionando la empresa en estos últimos años, se podría pensar lo segundo. Según manifestaciones del discurso analizado, lxs empleadxs no confían en la empresa porque, en los últimos años, las personas se han ido instalando en una profunda crisis de confianza hacia la empresa. Según el *verbatim* [227], *estas no ven razones para quedarse*. Han dejado de creer que, por el hecho de que le vaya bien a la empresa, les pueda ir bien a ellas. Se admite abiertamente en el *verbatim* [227] que, durante el último periodo de crisis económica (y estas han venido ocurriendo de forma sucesiva), la dirección de la empresa ha venido realizando una gestión instrumental, dañina y lesiva para las personas, que ha transformado la confianza de estas en desconfianza. Según sus mismas palabras, [227] *la empresa para sortear la crisis 2012-2017, lo primero que “tuvieron” que hacer desde la dirección de la empresa –como si no hubieran tenido otra opción– fue gestionar la rentabilidad del negocio (control del gasto) y no a las personas y sus empleos*.

A las personas, afirma, se [227] *las presionó para que fueran más productivas y cumplieran con los resultados... , los cuáles fueron marcados a fuego sobre los equipos*». Es decir, las personas fueron marcadas como se marca a las bestias. Pero, sigue diciendo, [227] *gracias a este enfoque, y al despido que afectó a alrededor de 100 de sus empleados*, la empresa consiguió salir a flote. El único problema, se queja el discurso, es que la empresa perdió, hasta niveles alarmantes, la confianza y el compromiso de lxs empleadxs y de los clientes.

Desde entonces, y como resultado de este tipo de medidas, lxs expertxs en Recursos Humanos [227] *identifican una suerte de desconfianza y falta de sentido preocupante en las personas que se generaliza en la empresa*. Parece que emerge en ellas una falta de ilusión, una especie de depresión por la que se deja de creer en la empresa y en su futuro. El discurso confiesa que las expectativas de las personas sobre el bien común no se han visto cumplidas y que han sido decepcionadas por parte de la dirección de la empresa.

Lo cierto, según lo narrado por los textos, es que la dirección de la empresa, cuando se ha encontrado en dificultades, sobre todo en torno a los problemas de supervivencia, lo primero que ha decidido es [227] *despedir a más de 100 personas*. Y

con ello ha revelado las presunciones más importantes que tiene sobre el valor de las personas y su verdadera jerarquía de valores, además de evidenciar la incoherencia entre lo que dice y lo hace. Ha demostrado que reclama por un lado el bienestar de las personas como el aspecto más importante de la empresa, habla de la importancia de confiar en las personas y de dar lo mejor por ambas partes, pero en la práctica, en cuanto se encuentra con dificultades, lo primero que decide llevar a cabo son acciones que dañan los intereses de las personas: las despide para recuperar la tendencia de los resultados.

Luego queda claro que el verdadero valor que prima en dicha lógica del discurso es maximizar los resultados, canalizando toda la energía de las personas hacia los intereses económicos de la empresa y no hacia el empleo y el bienestar de las personas. El lenguaje aquí esconde la verdad que no puede declarar, y es que en realidad lo primero no son las personas, sino los resultados. A la gente se la despide por razones económicas, a pesar del daño que supone hacerlo, porque las personas no son lo más importante, lo más importante es la economía. Y el problema, en sí, no es que la gente no sea lo más importante, como dice Block (1990), el problema es decir que las personas son el corazón de la empresa sólo para emocionar. Como consecuencia de todo esto, el discurso dice encontrarse con el problema de que las personas no encuentran [227] *razones para creer que gracias a la empresa las cosas les irían mejor*. Éstas no confían ni en la empresa, ni en su futuro dentro de ella. Y claro, recuperar su confianza es vital si la empresa no quiere desintegrarse y colapsar. Es la misma existencia de la empresa la que empieza a peligrar: La confianza en la empresa puede ser restringida, pero esta no puede desaparecer, como dice Luhmann (2005).

7.5.3. La confianza interpersonal

La consecuencia más inmediata que ha ocasionado dirigirse a salvar los beneficios y no a mantener el empleo de las personas ha sido que las personas han perdido la confianza en la empresa. Y, ante esta falta de confianza, se comprende cómo han desaparecido también las posibilidades y capacidades de coordinación y compromiso entre las personas en las tareas. El discurso detecta, como se presenta en la Transcripción 7-18, la de falta comunicación entre las personas, lo que lleva a que no se desarrollen lazos afectivos y de confianza, a que se dificulten las tareas de coordinación entre ellas, y al final, a que las relaciones se constituyan en términos puramente mercantiles:

Transcripción 7-18 Confianza interpersonal

[237] *Queremos generar una conexión entre las personas y con la compañía que vaya más allá de la vinculación puramente mercantilista. Solo desde ahí, podremos movernos hacia donde queremos llegar: Referentes en el sector. Lo tenemos claro: Juntos, Más y Mejor.*

[214] *Reforzar la confianza entre departamentos, se ayudan entre sí, y reconocen la colaboración.*

[163] *Tenemos que trabajar todos unidos, con cooperación entre las áreas, con comunicación entre zonas geográficas, conociendo nuestra situación actual y los puntos de mejora y ayudándonos a crear sinergias y compartir todos los mismos objetivos. Tenemos que movernos todos en la misma dirección para que este cambio se pueda producir y tenemos todos que sentirnos puntos clave de esta evolución.*

[220] *Abierto para compartir y colaborar: crear espacios de confianza, ofrecer y recibir ayuda. Compartir, disentir y defender ideas. Buscar el bien común. Habilidades para construir, trabajar en equipo una visión compartida. Abrirse y trabajar con el resto de áreas.*

[189] *Se detectó la necesidad de fomentar la unión y el conocimiento mutuo entre los directores pertenecientes a una misma zona. Así, entre todos identificaron falta de comunicación y de confianza entre ellos, necesidad de potenciar el espíritu de trabajo en equipo y una mayor integración. Durante dos días se concentraron en un hotel con objeto de llevar a cabo unas jornadas de trabajo y compañerismo, con el fin de reforzar la conexión de los equipos, crear lazos de confianza y favorecer el sentimiento de identificación y de pertenencia a XXX. Empatía: la escucha y confianza generada en el seno del grupo ha hecho ver que muchos de ellos comparten los mismos retos y preocupaciones, este sentimiento les ayuda a mejorar el clima laboral y el compromiso entre ellos. Esta actitud empática deben trabajarla especialmente los gestores de personas porque son ellos los que más cerca están de sus colaboradores y acrecienta el compromiso con el propio equipo y con la organización en general, reteniendo al talento y reduciendo la tasa de rotación laboral.*

[244] *Comunicación de “compañero a compañero”, tan cercana y cargada de confianza, ha sido uno de los factores estrella del proyecto.*

[201] Tenemos que pensar que nuestro trabajo es una parte del trabajo de los demás. No trabajamos en cadena, trabajamos para construir una cadena de valor y que nuestro trabajo sirva para realzar el trabajo de los demás.

[186] En este contexto, RRHH se presenta como la promotora para dar la oportunidad al talento interno, y la prosperidad de la empresa, (dando soluciones útiles a la empresa) insuflándoles un espíritu de generosidad y obligando a través de un proceso objetivo y justo, a trabajar codo a codo, respetando cada cual los intereses del otro, de modo que, razonablemente, lleguen a una convergencia.

[189] Se ha transformado la forma de trabajar en equipo, fomentado la transversalidad y la colaboración.

[237] Espacios reflexivos de colaboración entre funciones, territorios, generaciones, roles y distintos agentes clave de la ruta a mercado... provocamos la mezcla para romper las barreras y rivalidades internas generando cercanía y empatía entre los equipos.

Sin embargo, el discurso quiere apartar a las personas de los efectos nocivos de unas relaciones mercantiles para vincularse con las personas y con la compañía: [237] *Hacer sentir a las personas que tienen una conexión más allá de la vinculación mercantilista.* Una relación mercantil está desprovista de emociones y de compromisos. Se rigen únicamente por el principio de la equivalencia del valor de los bienes que se intercambian y no se llega a producir las conductas de cooperación que se necesitan para tener un buen funcionamiento dentro de la empresa.

Para que las personas cooperen se requiere, en primer lugar, crear relaciones internas de confianza entre ellas para que estas puedan luego abordar relaciones de ayuda y cooperación entre ellas, y así lo reconoce el *verbatim* [214] *Reforzar la confianza entre departamentos, se ayudan entre sí, y reconocen la colaboración.* Esta falta de confianza interpersonal, según detección de necesidades que realiza Recursos Humanos, se ha producido porque las personas no son capaces de [189] *sentir que tienen objetivos comunes, necesitan más unión y el conocimiento mutuo entre ellos.* Estas tienen la percepción de que en la empresa falta comunicación entre las personas, lo que lleva a que exista poco conocimiento mutuo e individual entre ellas, y también a que no exista un interés que les haga considerar que todos tienen retos comunes, por lo que el equipo no

se cohesionan en su tarea. Obtenidos estos resultados, Recursos Humanos considera una necesidad esencial construir vínculos afectivos para producir esa confianza.

De otro modo, lo que revela el discurso es que en la empresa no se dan relaciones sociales, en el sentido de producirse relaciones fundadas en el afecto. Entendiendo por afecto tener una conducta en la que el trato hacia el otro sea un trato derivado de la convivencia con él/ella (con nosotrxs) y la comunicación. Una relación que, dado el encuentro y la comunicación, permita que se generen, ante las dificultades y defectos, un re-conocimiento y aceptación del otro. En definitiva, que puedan nacer sentimientos de compasión, interés y ayuda hacia el otro.

Esto no es extraño, si recordamos que las relaciones laborales que se dan en la empresa, tal y como se vio en el apartado 5.3.3, se fundamentan en la lucha y la competencia. Y en el valor de las diferencias de unos sobre otros, de lucha y pelea para aportar constantemente, es muy difícil que se generen relaciones de afecto: El quien gana y se pone por encima niega al otro, como un otro igual y legítimo, porque así se justifica que él/ella sea diferente y mejor en su sobrevaloración. Lo que se prima es la diferencia, de unas personas contra otras, para producir esa lucha por el talento.

Al final, las relaciones competitivas promovidas para justificar la distribución desigual del poder alejan a las personas de construir relaciones sociales más afectivas. Lleva a que desaparezcan las conductas de ayuda, colaboración y confianza, como demuestra Parra y Gómez (2008). De modo que, para que emerjan relaciones sociales basadas en los afectos, y según expresa el discurso, todo tiene que pasar por una movilización artificial que tiene que realizar Recursos Humanos, forzando los procesos de trabajos en común y provocando esa [244] *comunicación de “compañero a compañero”*.

Efectivamente el discurso se llena de actividades, como la explicada por el *verbatim* [189] pensada para generar un compromiso entre las personas, en base al conocimiento que se provoca de las obligaciones que tiene cada una de ellas y lo que estas suponen. Recursos Humanos organiza reuniones de trabajo, y en ellas se fomenta la sensación de tener que cooperar en la tarea en base a la confianza socioemocional. Se impulsa, dice, [189] *la escucha y la confianza*. Y dado que se produce en encuentros cara a cara, se consigue que al final las personas desarrollen mayores emociones positivas entre ellas porque aumentan los niveles de comunicación, además del conocimiento y la

confianza, hasta conducir las a contraer entre ellas un compromiso para coordinar sus tareas.

Sin duda, las personas al interactuar, comunicarse y conocerse mejor construyen relaciones más cercanas y amplían las acciones de altruismo, de cortesía y delicadeza para con las otras. Aumentan también el nivel de tolerancia hacia los demás cuando aparecen circunstancias adversas sin quejarse, y también la concienciación y responsabilidad, para cumplir con las obligaciones y normas comunes. En sentido inverso, los encuentros personales reducen los niveles de incomprensión, incertidumbre y amenaza con los que se relacionan las personas, por lo que disminuyen las posibilidades para poner en marcha conductas defensivas y perjudiciales para la empresa, como es el pasotismo, las resistencias o evitación de responsabilidades.

Otras soluciones que lleva a cabo el discurso, para cambiar el sentimiento de las personas, es utilizar prácticas compensatorias de dos formas: [186] *Insuflándoles un espíritu de generosidad*, es decir, aumentando la sensibilidad de las personas respecto a temas como dar a cambio de nada, o apelando a que tienen *objetivos comunes* y que están afectados por los mismos retos y preocupaciones. Se induce a la interdependencia haciéndoles pensar [201] *que su trabajo es una parte del trabajo de los demás (...) y que su trabajo sirve para realzar el trabajo de los demás*. También fijando como principios que tienen que [163] *trabajar todos unidos, con cooperación entre las áreas, con comunicación, crear sinergias y compartir todos los mismos objetivos, moverse todos en la misma dirección*; [220] *colaborar: crear espacios de confianza, ofrecer y recibir ayuda*; que tienen que trabajar de un modo honesto con sus compañerxs (sin escatimar a la empresa), y sin esperar obtener nada a cambio de la empresa, trabajando dentro de una dinámica justa de *dar y recibir*, entre todos sus compañerxs, para generar sinergias. La otra forma de compensar y provocar relaciones sociales de confianza es [186] *obligando, a través de un proceso objetivo y justo, a trabajar codo a codo, respetando cada cual los intereses del otro, de modo que, razonablemente, lleguen a una convergencia*.

En definitiva, dado que en la empresa no emergen de forma natural relaciones de afecto, esta tiene que provocarlas artificialmente mediante encuentros, obligando a trabajar en equipo o insuflando, es decir, hinchando todo lo posible esa sensibilidad de tener que dar a la empresa aquello que esta necesita. Es como si el discurso tratara de solucionar el problema que genera con sus prácticas de diferenciación y competencia continua a través de la gestión del talento. Las cuales provocan que las personas terminen

atascadas en el miedo, en sus temores y las sensaciones de peligro y pelea constante. En un entorno donde hay escasez de puestos de trabajo, con permanentes crisis, los acontecimientos que vive la persona y las acciones de los demás resultan amenazantes.

En la lucha por el talento, ayudar al otro es un riesgo potencial para un futuro con escasas oportunidades. En el mercado interno y competitivo de la empresa, las personas viven en riesgo permanente de ser excluidas: Cada vez se trazan mayores límites entre el “el talento” y “las sustituibles”. Membranas invisibles que protegen contra la entrada no deseada de esas otras personas contra las que hay que competir. Y frente al peligro, las personas permanecen en un estado de alerta despierto, y esto hace que desaparezcan las conductas de verdadera comunicación para conocer, comprender, ayudar e interesarse por las demás.

Las formas de relacionarse las personas en las organizaciones sufren de un importante deterioro social, dada la dinámica de despidos, lucha y competencia que se vienen desarrollando en la empresa, según condiciones y necesidades puramente económicas de la empresa. Como consecuencia hay una manifestación de relaciones inhumanas y destructivas, agravadas por un discurso que predica con el valor de la generosidad, la confianza, la cooperación y la solidaridad, pero se comporta aplicando los principios darwinistas de la supervivencia, la lucha y la competencia.

7.5.4. Confianza en el futuro de la empresa

Por último, la mentalidad de confianza habla también, como se muestra en la Transcripción 7-19, de la manera cómo se encara el futuro de la empresa en función de los eventuales peligros que éste depara. Y, aunque desde la confianza, las personas y las organizaciones se abren a nuevas posibilidades, a un mayor número de comportamientos y, desde la desconfianza, se restringen las posibilidades y capacidades de acción, el discurso juega al juego de la persuasión, con amenaza de peligro para quienes se resistan a los cambios propuestos por la empresa.

Transcripción 7-19 No hay salida

[237] *Es un programa hecho por las personas para las personas. Ya desde su primera edición fue concebido así. Existe porque entendimos que era absolutamente crítico regenerar la experiencia de empleado en nuestra compañía. Tenemos otros mecanismos para hacer llegar los objetivos de la Estrategia, Plan Comercial o incluso la formación. No necesitamos hacer este programa para eso. Lo hacemos porque sabemos que el bienestar de las personas es clave y queremos trabajar su crecimiento desde un enfoque integral del individuo y sus necesidades, explotando todas nuestras fortalezas.*

[194] *Desde su propia concepción, la experiencia trata sobre personas y su impacto en el futuro de la organización. Se creó para preparar personas ante un nuevo entorno. Si no se tratase de personas, no se haría un esfuerzo en adaptación, se reemplazarían los medios de producción por otros sin más. Precisamente porque se trata de personas, y desde la óptica de un empleador responsable, se desarrolló este proyecto con el fin de convertir a las personas en mejores profesionales para los próximos años, de garantizar dentro de lo posible sus puestos, y hacerlo de una manera que esas personas la perciban como innovadora, creando una cultura de que el cambio es positivo, de que la clave está en la adaptación, y de que cada persona tiene libertad y capacidad para decidir cómo preparar su futuro.*

[221] *El Plan estratégico de RRHH “Personas 2020”, que tras los momentos duros de la crisis, busca la mejora de la comunicación, formación y el incremento de la motivación y engagement de la plantilla.*

[163] *Para competir no hay otra salida, hay que innovar con un componente “técnico-tecnológico”. Cambio continuado, sociedad hiperconectada e inteligencia artificial. Este proyecto está únicamente dirigido a las personas con el objetivo de ayudarlas a adaptarse al cambio y facilitarles su trabajo en un mundo VUCA, predominado por la incertidumbre y la velocidad.*

[185] *Se encuentra en un proceso de transformación de su modelo de negocio con el objetivo de responder de manera más eficiente a los entornos VUCA, y a la necesidad de mostrar una mayor capacidad de adaptación y de ofrecer soluciones viables en el menor tiempo posible.*

[246] *La realidad actual, el entorno en el que nos desenvolvemos, caracterizado por la alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad nos ha obligado a redefinir nuestra empresa hacia un nuevo modelo organizativo más plano, ágil y colaborativo, donde se dé un mayor empoderamiento a las personas y en el que la colaboración sea la norma.*

[166] *Esta transformación del modelo de negocio, donde la innovación tiene un papel destacado, nos permite aprovechar el excepcional talento y potencial de nuestros empleados, así como de su capacidad de desarrollo profesional y su empleabilidad.*

En este caso, el discurso declara su intención de devolver la esperanza en el futuro de la empresa, entonando una narrativa más positiva, amable y placentera. Construye una retórica más humanista, desde la que quiere convencer a las personas de que todo lo que está haciendo la empresa, aunque esté causando daño a las personas, es [237] *siempre para las personas y por las personas*. Explica el cambio desde la óptica del empleador, y evoca el mito del padre duro, protector y responsable de Lakoff (2017): el empleador responsable quiere lo mejor para lxs profesionales, aunque haga cosas que a éstxs no les convenga. Como explica el *verbatim* [194] desde la óptica de *un empleador responsable, el fin es convertir a las personas en mejores profesionales para los próximos años, de garantizar dentro de lo posible sus puestos*.

El discurso defiende que la intención del empleador de cambiar hacia una empresa más flexible y digital es positiva, aunque, como reconoce el *verbatim* [194], se podría pensar que este está tratando a las personas como cosas, porque, aunque el discurso no lo dice, todo el mundo sabe que el empleador tiene ese poder. Este podría tomar decisiones inhumanas buscando solo su interés económico y entonces se vería reflejado en que *se reemplazarían las personas como si fueran cosas, o medios de producción*. Sin embargo, el discurso quiere recuperar la confianza perdida y hacer creer a las personas que en esta ocasión no va a ser así. Dice que hay otros datos que hablan por sí mismos, cómo es el hecho de que se están haciendo programas de capacitación *por las personas y para las personas*. Y con este dato el discurso quiere activar de nuevo la confianza, demostrando que *el empleador hace un esfuerzo para preparar a las personas para el futuro tratándolas como personas y no como medios de producción*.

Induce a pensar que [221], *tras los momentos duros de la crisis*, la única y mejor opción para avanzar en la compañía es orientarse hacia el futuro –aunque incierto– y

hacer que este resulte confiable. Mostrar confianza en el futuro y comportarse como si ese futuro fuera cierto y seguro, aumentando la tolerancia de las personas a la incertidumbre. Quiere convencer a las personas de que la mejor alternativa de futuro para ellas, como dice en el *verbatim* [194], está *en la adaptación (...)*. Es decir, en acomodarse, ajustarse y no resistirse. Pero una obediencia que tiene que ser percibida como *una forma innovadora* (distinta y de ruptura) y *creando una cultura de que el cambio es positivo*.

La idea determinante que defiende el discurso para convencer del cambio es que hay que llevar a cabo la transformación cultural hacia una empresa flexible y digital, en el cuerpo y el alma de las personas, y demandar de éstas más innovación, más compromiso, mayor adaptabilidad, cambiar su talento, las actitudes y sus acciones, porque [163] *¡no hay otra salida!* Para competir, dice, *¡esto tiene que ser así!* Sin duda, la frase «no hay salida» es la típica que usan las personas con poder para demostrar que la decisión tomada es la correcta, porque no hay otra alternativa, y porque es obvio que hay que hacerlo así. Hay, en el discente, una clara intención de eliminar al sujeto que elige o que siente malestar en tales circunstancias, como dice Sartorius (2018). Es también, como indica Max-Neef y Smith (2014), la estrategia de un discurso conservador, que trata de convencer de que se necesita hacer más de aquello que está generando problemas para que así se puedan superar los problemas que genera.

Unido a esto, el discurso presenta el fantasma de la [185] volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA). Es decir, unido a «no hay otra salida», se airea el miedo y la inseguridad. En total, se usan dos formas de justificar que hay que seguir haciendo más de lo mismo, a pesar de los problemas que está generando en la vida de las personas. A todo esto, el discurso añade otras explicaciones, como que la transformación cultural de la empresa hacia la flexibilidad es la respuesta a un presente ahistórico. El discurso obvia la elección predeterminada que realiza la alta dirección de la compañía cuando usa en extremo la flexibilidad del mercado laboral. Parece, por la ausencia de agentes o actores responsables que presenta el texto, que se tratara de una cuestión causada por factores como [163] *las nuevas tecnologías, la innovación, el cambio continuado, la sociedad hiperconectada y la inteligencia artificial (en voz pasiva)*. Esos son, según el *verbatim* [163], los agentes responsables de todo el malestar generado.

Activada la confianza, el discurso lo deja todo en manos de cada persona, [194] cada persona, dice, *tiene libertad y capacidad para decidir cómo preparar su futuro*.

Dicho de otro modo, deja que cada persona decida si se quiere adaptar o no a los requerimientos de la empresa. Objetivamente invita a la libertad y capacidad para decidir, en el sentido más orwelliano del término, es decir, para recordarle al empleadx que en realidad tiene muy pocas opciones para elegir actualmente.

Al final, lo que se da a entender con el discurso es que la flexibilidad y la digitalización de la empresa no se está produciendo por una elección consciente de los empleadores, derivado del poder tan desigual que han alcanzado frente a lxs trabajadorxs. La causa que quiere hacer creer el discurso es que todo lo que está sucediendo tiene que ver con los [163] sucesos y procesos de cambio provocados *por las tecnologías, la sociedad hiperconectada e inteligencia artificial*; por la [246] *realidad actual, el entorno*. Ellos son los verdaderos responsables que impulsan el cambio y los que generan las malas condiciones laborales. Son los factores que [246] *nos ha obligado a redefinir nuestra empresa hacia un nuevo modelo organizativo*. Son esos procesos externos, el entorno y la rivalidad extrema del mercado que sufren las empresas, lo que *obliga* a que sean las personas categóricamente las que tengan que cambiar para ponerse al servicio de lo que necesita la empresa, aumentando su eficacia operacional [166] *mediante un talento excepcional*.

De modo que, lo mejor, según el discurso, es tratar de re-construir las relaciones de confianza a través de jornadas de compromiso y de reunir a las personas cara a cara, para que desarrollen sentimientos de escucha y confianza con un enfoque integral del individuo y de sus necesidades, porque así se generan mayores beneficios. Si las personas se sienten bien tratadas como seres humanos, aumentará su sentido de pertenencia y su autoestima, y todo ello redundará positivamente en el rendimiento y en su compromiso con la tarea en la organización: [221] *Tras los momentos duros de la crisis, busca la mejora de la comunicación, formación y el incremento de la motivación y engagement de la plantilla*.

Pero, dicho esto, si las personas se resisten y siguen en el pasado, encerradas en los daños sufridos, el discurso advierte: [237] *Si no consigue regenerar la experiencia de las personas en la empresa, de manera que estas puedan seguir llevando el agua hasta el molino de la compañía, entonces la dirección de la empresa tiene otros mecanismos para hacer llegar los objetivos*. Si las personas se quedan atrapadas en la desconfianza, el discurso amenaza con usar otros mecanismos que no nombra, pero que todo el mundo conoce: [237] *Tenemos otros mecanismos para hacer llegar los objetivos*. Los

mecanismos que no nombra y todo el mundo conoce son las estrategias coercitivas y autoritarias que sirven para excluir o neutralizar a las personas que se resisten al cambio. La amenaza es la última estrategia con la que se espera condicionar a las personas para que *quieran hacer* suyos los intereses y objetivos que tienen que dar forma al modelo de empresa flexible y digital.

La lección que enseña el discurso es que las personas tienen que interiorizar y naturalizar el cambio, que, si no se adaptan, algún otro lo hará. Se dice que [163] *el objetivo es ayudarlas a adaptarse al cambio y facilitarles su trabajo*, pero la empleabilidad es solo la amenaza de despido permanente maquillada con la buena intención del empleador responsable. La promesa incierta de que, si las personas se adaptan y aceptan dócilmente los cambios de la empresa, a lo mejor, solo a lo mejor, estas pueden mantener su puesto. Por contra, si la persona no colabora y se resiste, lo natural e inevitable es ser excluida (despedida) de la empresa, sobre todo dado el aumento de la competencia global y los avances de la tecnología.

La moralidad con la que se está institucionalizando la empresa flexible y digital se apoya en el mérito del sujeto para convertirse en agente productor de esa empresa flexible y su adaptación a las ambiciones de la compañía. El discurso recupera la disyuntiva barnadiana de contribuir o ser excluido. De manera que el sustrato natural para conseguir la transformación cultural es una exacerbada selección darwiniana de las personas. Como resultado, con este modelo de negocio, la empresa puede extraer el máximo de las personas: [166] *Nos permite aprovechar el excepcional talento y potencial de nuestros empleados, así como de su capacidad de desarrollo profesional y su empleabilidad.*

En tiempos de depresión y crisis continuas, superpuestas unas a otras, la única esperanza y la gran promesa de bienestar que propone el discurso es una empleabilidad incierta y una mayor competencia. Una propuesta de cambio que cuenta con la complicidad de la mayoría de las personas, probablemente, porque en este enfoque están implícitas algunas suposiciones subyacentes, muy compartidas en el imaginario social, tan simples como la que dijo el ministro Rato, *el mercado es el mercado, señores*. Lo que se traduce en que hay que competir para sobrevivir, porque no hay suficiente para todos, o también en la vieja idea de que, si uno hace lo que tiene que hacer en el presente, igual el futuro se hace solo. Ideas que están muy aceptadas a nivel social como certezas o principios verdaderos e inevitables. No obstante, aunque la mayoría de las personas

aceptan el cambio, existe una cuestión claramente estructural: Lxs trabajadorxs siguen enfrentadxs a importantes niveles de desempleo y a un empeoramiento de las condiciones y derechos laborales, con unos niveles de precariedad laboral altísimos, que les lleva a tener que aceptar dócilmente que el trabajo se convierta, más que nunca, en pura mercancía, convencidxs además de que no hay otra salida, pero, sobre todo, condicionadxs e influidxs por el juego político de la transformación cultural, que se explicó en el capítulo seis.

7.6. Conclusiones

Realizada la interpretación crítica del discurso sobre las formas de pensar se presenta el resumen de los resultados en la tabla 7-2, desglosando los tres aspectos analizados en profundidad en cada una de estas mentalidades, atendiendo al uso del lenguaje que hace el discurso, a saber:

- Los distintos aspectos o temas presentados por el discurso como relevantes para la inculcación de dicha mentalidad. Es decir, las diferentes cogniciones, valores, principios, ideas, etcétera, que están contenidas y que explícitamente el discurso quiere inculcar en la mente de los sujetos.
- Y para comprender mejor estas cogniciones, están los aspectos discutidos críticamente. Es decir:
 - o Los supuestos o insinuaciones que no declara el discurso explícitamente, pero que tienen asumir las personas (consciente o inconscientemente), para que lo dicho tenga un sentido profundo.
 - o Las otras formas de pensar que el discurso combate y deja fuera, niega u oculta.

A continuación, se hace el resumen de conclusiones de cada mentalidad:

FORMAS DE PENSAR	ASPECTOS QUE HACE RELEVANTES	SUPUESTOS QUE TIENE QUE ASUMIR Y ENCARNAR LA PERSONA	ASPECTOS QUE COMBATE, NIEGA, IGNORA U OCULTA
Mentalidad digital	<ul style="list-style-type: none"> - La digitalización es positiva para las personas. - La tecnología no es lo más importante, sino las personas. - El medio tecnológico ya no resulta excluyente para la creación de empleo. - Los empleados tienen que abrir su mente para mejorar sus competencias técnicas y no quedarse atrás. - Las personas tienen que mejorar sus capacidades personales y desplazar el mayor número posible de actividades y comportamientos cotidianos formales e informales al entorno digital de la compañía y en las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - A las personas les gusta producir y consumir contenidos de las redes sociales. - Hay que ser una base de influencia para la empresa entre sus amigos, colegas y círculos profesionales. - Hay que pasar mucho tiempo conectada a las redes sociales, compartiendo opiniones, valorando y escuchando. - Hay que tener costumbre para recibir información en cualquier momento. - Hay que vivir en un continuum offline/online, las 24 horas al día. - Hay que facilitar la realización de sus actividades en una empresa cuyas formas de trabajar son ya más interactivas, democráticas, participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se combate a la persona que no representa formas de pensar digitales técnicamente y nivel personal. - Niega la digitalización como medio para abaratar mano de obra o reducir puestos de trabajo. - Tapa el uso de la persona empleada como medio de publicidad gratuita. - Oculta que crea nuevas estructuras para interactuar y comunicarse (formales e informales), detrás de la cuales existe una lógica de explotación de datos para objetivos diversos - Oculta el control panóptico de los sujetos, la vigilancia oculta e invisible de estos que se presenta como si fuera insignificante. - Tapa que construye mecanismos de control invisibles de los que resulta cada vez más difícil escapar.
Mentalidad de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - La persona es la única protagonista de su destino. - Las circunstancias no son las que determinan el éxito de la personas. Es la persona quien interpreta la adversidad y dificultades para el crecimiento. - El esfuerzo indeleble y la lucha por lo que persona quiere, es lo que conduce al crecimiento. - Lo que tienen que hacer las personas es mirar hacia dentro, para alinear sus intereses con los de la empresa y demostrar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - El futuro pasa por aceptar los males de la economía provocados por la empresa. - El fracaso es individual, depende de la persona y el esfuerzo que lleva a cabo. - Las peores condiciones laborales son como una especie de suerte o prueba para iniciar los sueños. - La empresa no es un lugar de trabajo, es un lugar gratificante y excitante para el desarrollo de las personas. Un SOCIO que ayuda con recursos, oportunidades y desafíos a las personas que quieren esforzarse y desarrollar su talento potencial. - La empresa es un lugar con un ambiente de competencia sana donde ganan los mejores. - Lo que caracteriza a las personas de éxito es trabajar mucho, no como actividad orientada a la subsistencia humana, sino como deseo de experimentar continuos, excitantes y divertidos desafíos en los que crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se destruye la idea de trabajo como empleo. El trabajo es un desafío y un camino para crecer personal y profesionalmente. - Se destruye la polaridad capital trabajo. La empresa es un socio. - Encubre la renuncia obligada al concepto de trabajo como actividad orientada a producir los medios necesarios para la subsistencia humana y remite a un concepto de trabajo cada vez más dirigido a seres libres de la alineación material, - Encubre la separación de la empresa respecto a las condiciones de precariedad y supervivencia laboral que ella misma genera y en un número cada vez mayor de personas. - Niega que muchas personas dependan de la empresa y que no pueden decidir su propio destino. Se vean obligadas a tener que invertir en el activo de capital humano que exige la empresa, y a frustrar sus impulsos interiores.
Mentalidad emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas pueden decidir dentro de la empresa con autonomía, como si fueran los dueños de la empresa. - Las personas autocontrolan los resultados económicos conseguidos por sus decisiones, en una nueva condición de agente responsable de los mismos. - Todas las personas pueden usar su poder para innovar y decidir sobre sus resultados para romper con la tendencia del pasado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir la ambición de la empresa. - Comprender que los intereses de la empresa están por encima de los individuales de las personas. - Todas las personas igualmente responsables de los resultados, no hay diferencias en las obligaciones entre empleadores y trabajadores. - Las personas emprendedoras son más innovadoras y se ajustan mejor a las necesidades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se destruye la identidad del sujeto como trabajador que defiende el valor de su trabajo. - Como no hay trabajadores no hay que negociar la distribución de ganancias de la empresa - Todos iguales. Se niega en el marco de relaciones de gran desigualdad que se ha creado. - Se tapa la obligada acomodación que exige a la persona trabajadora ajustarse a la empresa, aunque dañe sus condiciones laborales y sociales. - Encubre la carga que traslada a las personas como dueños de la empresa, sin repartir las ganancias. - Combate el valor del trabajo y lo simboliza de forma negativa, como factor individual que detrae y atenta contra el interés general del dueño de la empresa. - Oculta que el autocontrol es una estrategia para que sea la persona la que produzca continuamente las acciones que sirven para someterse y controlarse a sí misma.
Mentalidad centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente es lo más importante de una empresa. Para sobrevivir hay que cumplir sus expectativas. El mercado manda y hay que ajustarse a él. - Para que un cliente esté satisfecho necesita recibir un buen trato por parte del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Customer Centric es calcular lo que gana la empresa con cada cliente. - Hay que fidelizar a los clientes que proporcionan un retorno de la inversión a la empresa. - El segundo canal para ganar dinero tiene que ser el empleado, que es el que puede convencer e influir en el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oculta que lo verdaderamente importante es el dinero que se gana con cada cliente, no el cliente. - Tapa que lo importante, no es la persona empleada, sino el dinero que hace ganar empleado promocionando y publicitando la empresa.
Mentalidad de confianza	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa confía en dos tipos de personas: las que tienen una alta orientación a resultados y las que se orientan al desarrollo, trabajan para un fin mayor que la misma existencia, aunque las condiciones ofrecidas sean de subsistencias. - Las personas tienen que confiar en la empresa: creer que cuando a la empresa le va bien, a ellos también les irá bien. - La empresa no tiene relación afectiva con las personas pero las personas sí tienen que tener una relación emocional con la empresa, más allá de la relación mercantil. - El empleador responsable está preocupado por el empleo y el bienestar de las personas, aunque se estén produciendo despidos durante las sucesivas crisis. - Las personas tienen que confiar en el futuro y comportarse como si este fuera cierto y seguro, aunque no lo sea. Si se adaptan y hacen lo que tienen que hacer, a lo mejor tienen futuro en la empresa. - No hay salida, no se puede hacer otra cosa. A pesar de los malos resultados hay que seguir haciendo más de lo mismo, flexibilizar y digitalizar la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay salida: O las personas cambian en la dirección que marca la empresa, o las cambian. - En la teoría las personas son lo más importante en la empresa, en la práctica estas tienen que asumir que lo verdaderamente importante, son los resultados. - El empleador es como el padre protector de LaKoff: aunque quiere el bienestar de los trabajadores, este tiene que tomar decisiones en la empresa que dañan los intereses de estas para salvar los resultados de la empresa. - El mercado, es el mercado, y es le que manda. - Hay que competir para sobrevivir, porque no hay suficiente para todos - Si uno hace lo que tiene que hacer en el presente, igual el futuro se hace solo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucha contra cualquier otra posibilidad: el cambio definido no es una opción, es una obligación para los que quieren seguir perteneciendo a la empresa que se está figurando. - Niega que la flexibilidad y la digitalización de la empresa y sus consecuencias son producto de una elección consciente de los empleadores, apoyada por el juego político de poder que ha disminuido los derechos laborales de las personas. - Esconde que el sustrato moral para conseguir la transformación cultural de la empresa es una exacerbada selección darwiniana de las personas. - Oculta que el miedo, la amenaza, la desigualdad de poder y la máscara de padres protector con las que juega el discurso para persuadir y acabar con las resistencias de las personas

Tabla 7-2: Tabla resumen de conclusiones formas de pensar

Como se puede observar en la tabla 7-2, el discurso presenta a la empresa como un ámbito de producción cultural donde se inventan prácticas discursivas dirigidas a cambiar de forma explícita y planificada la mentalidad de las personas, para que, luego, estas den forma al mundo figurado de la empresa. En este caso, la intención del discurso es crear una empresa más flexible y digital.

Las formas de pensar que se inculcan son los hábitos mentales para que las personas se puedan convertir en miembros plenos del mundo figurado de la empresa que se quiere instituir empujado desde poder. Estas abarcan las cogniciones, los valores, las creencias, etcétera; son las formas indirectas esenciales para guiar el comportamiento de las personas y para poner a estas al servicio de la empresa, y no al revés, a la empresa al servicio de las personas. De modo que algunas personas corren el riesgo de comulgar con unas formas de pensar que denigran y dañan no solo su bienestar y desarrollo de sus capacidades, sino sus propias identidades.

Concretamente, el discurso analizado inventa cinco mentalidades constituidas por cogniciones, significados y valores particulares a expensas de otros que tiene que destruir y marginar, que responden a la pregunta de esta investigación: *¿A qué formas de pensar dan lugar las prácticas discursivas analizadas?* A saber:

1. La mentalidad digital
2. La mentalidad de crecimiento
3. La mentalidad emprendedora
4. La mentalidad centrada en el cliente
5. La mentalidad de confianza

1. La mentalidad digital

Los tres aspectos esenciales para la inculcación de la mentalidad digital son: *las capacidades técnicas, las capacidades personales y la humanización de datos.*

Dentro de los aspectos anteriormente enumerados, el resumen esencial de cogniciones que el discurso expresa abiertamente que quiere instilar en la mente de las personas es el siguiente:

- La digitalización es un cambio positivo para las personas.
- La digitalización es un modo de facilitar la realización de sus actividades, en un mundo como el actual, y en una empresa cuyas formas de trabajar son ya más interactivas, democráticas, participativas.
- Se trata de un medio tecnológico que ya no resulta excluyente como antes para la creación de empleo. Al revés, dada la escasez de personas formadas para el nuevo mundo digital, las estaría haciendo más válidas en el mercado laboral.

- Lxs empleadxs tienen que abrir su mente para mejorar sus competencias técnicas y no quedarse atrás.
- La tecnología no es lo más importante, sino las personas: estas son las usuarias de las redes sociales y gestión de las comunicaciones.
- Las personas tienen que mejorar sus capacidades personales: aprender a desplazar el mayor número posible de actividades y comportamientos cotidianos (deportes, aficiones, agendas), formales e informales, al entorno digital de la compañía y en las redes sociales.

Dentro del discurso crítico de estas cogniciones, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a esta forma de pensar es:

- A la persona digital le tiene que gustar producir y consumir contenidos de las redes sociales, dentro y fuera de la empresa (humanizar datos).
- Esta tiene que crear una base de influencia para la empresa entre sus amigos, colegas y círculos profesionales.
- La persona digital pasa mucho tiempo conectada para dinamizar dichas redes sociales, compartiendo opiniones, valorando y escuchando.
- En términos laborales los sujetos digitales viven en un continuum offline/online, las 24 horas al día, entre lo real y lo virtual, configurando espacios o mundos híbridos.
- La persona digital acostumbra a recibir información inmediata, en cualquier momento, con gráficos, con más hipertextos que textos.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás de la digitalización encontramos:

- El discurso excluye a la persona que no representa y se comporta según las formas de pensar digitales técnicamente y a nivel personal.
- Se niega que la digitalización es el medio para seguir desagregando actividades, automatizar, subcontratar, abaratar mano de obra o reducir puestos de trabajo.
- Se activa una forma de pensar para que la persona empleada se convierta en un medio de publicidad en redes sociales sin pagar nada a cambio.

- Se oculta que las herramientas digitales que emplea la empresa contienen algoritmos para obtener información de las personas.
- Es una forma de pensar que lleva a nuevas formas de interactuar y comunicarse (formales e informales), detrás de la cual existe una lógica de explotación de datos para objetivos diversos que generan una información muy valiosa que la empresa puede traducir en lenguaje y datos manejados por las máquinas.
- La mentalidad digital significa una concesión total para que la empresa ejerza el control panóptico de los sujetos: una vigilancia oculta e invisible de estos que se presenta como si fuera insignificante.
- Con la nueva mentalidad digital se construyen mecanismos de control invisibles de los que resulta cada vez más difícil escapar, pues la participación se presenta, primero como voluntaria, pero en la práctica, termina resultando obligatoria.

2.- La mentalidad de crecimiento

Los tres aspectos esenciales para la inculcación de la mentalidad de crecimiento son: *el aprendizaje; la superación, esfuerzo y mejora; la lucha y competencia.*

Dentro de los aspectos anteriormente enumerados, el resumen esencial de cogniciones que el discurso quiere instilar en la mente de las personas es el siguiente:

- La persona es la única protagonista de su destino.
- Las circunstancias no son las que determinan el éxito de la persona. Si la persona sabe interpretar las adversidades y dificultades como palancas para el crecimiento personal y profesional, alcanzará el éxito.
- El esfuerzo indeleble y la lucha por lo que persona quiere es lo que conduce al crecimiento.
- Lo que tienen que hacer las personas es mirar hacia dentro para alinear sus intereses con los de la empresa y demostrar resultados.

Dentro del discurso crítico de estas cogniciones, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a esta forma de pensar:

- El futuro pasa por aceptar los males de la economía provocados por la empresa.
- El fracaso es individual, depende de la persona y el esfuerzo que esta lleva a cabo. La persona hecha a sí misma.

- Las peores condiciones laborales son como una especie de suerte o prueba para iniciar los sueños.
- La empresa no es un lugar de trabajo. Asociada con la idea de aprendizaje, se convierte en un lugar gratificante y excitante para el desarrollo de las personas. Una especie de SOCIO que ayuda con recursos, oportunidades y desafíos a las personas que quieren esforzarse y desarrollar su talento potencial.
- La empresa es un lugar con un ambiente de competencia sana donde ganan los mejores talentos. Si estás fuera de la empresa, es que no has trabajado lo suficiente para destacar.
- Lo que caracteriza a las personas de éxito es trabajar mucho, pero no como una actividad orientada a producir los medios necesarios para la existencia humana, sino al deseo de experimentar continuos, excitantes y divertidos desafíos en los que crecer.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás de la mentalidad de crecimiento encontramos:

- Se destruye la idea de trabajo como empleo. El trabajo es un desafío y un camino para crecer personal y profesionalmente.
- Se destruye la polaridad capital-trabajo. La empresa es un socio.
- Encubre la renuncia obligada al concepto de trabajo como actividad orientada a producir los medios necesarios para la subsistencia humana. El discurso remite a un concepto de trabajo cada vez más dirigido a seres libres de la alineación material que quieren encontrar un sentido en la vida, aunque el trabajo que ofrece la empresa sea cada vez más precario y de pura subsistencia.
- Encubre la separación que hace de la empresa respecto a las condiciones de precariedad y supervivencia laboral que ella misma genera y en un número cada vez mayor de personas.
- Niega que muchas personas se encuentran en una situación de dependencia con la empresa y que no pueden decidir su propio destino. Que se vean obligadas a tener que invertir en el activo de capital humano que exige la empresa y frustrar sus impulsos interiores.

3. La mentalidad emprendedora

Los tres aspectos esenciales para la inculcación de la mentalidad emprendedora: *autonomía, autocontrol e innovación.*

Dentro de los aspectos anteriormente enumerados, el resumen esencial de cogniciones que el discurso quiere instilar en la mente de las personas es el siguiente:

- Por fin las personas pueden decidir dentro de la empresa con autonomía, como si fueran las dueñas de la empresa.
- Las personas autocontrolan los resultados económicos conseguidos por sus decisiones en una nueva condición de agente responsable de los mismos.
- Todas las personas pueden usar su poder para innovar y decidir sobre sus resultados para romper con la tendencia del pasado.

Dentro del discurso crítico de estas cogniciones, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a esta forma de pensar:

- Asumir la idea de futuro propuesta por la empresa: Como dueñx, ya no hay otra ambición para figurar que la empresa flexible, ni más futuro que el de defender los beneficios económicos de la empresa, una empresa sin empleo y sin concesiones.
- Los intereses de la empresa están por encima de los individuales de todas las personas.
- Todas las personas son igualmente responsables de los resultados de la empresa, no hay diferencias en las obligaciones entre empleadores y trabajadorxs.
- Las personas emprendedoras son más innovadoras y se ajustan mejor a las necesidades de la empresa.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás de la mentalidad emprendedora encontramos:

- Niega la identidad del sujeto como trabajador. Una posición diferente, con disposiciones para ser diferentes, con quien el empleador debería negociar la distribución de todos los bienes sociales de la empresa, teniendo en cuenta que existe una gran desigualdad de poder entre lxs trabajadorxs y la empresa.

- Oculta la obligada acomodación y lucha que exige hacer-hacer a la persona trabajadora para desarrollar el cambio que propone unilateralmente la empresa, aunque este dañe sus condiciones laborales y sociales.
- Encubre como carga a las personas que trabajan con todas las responsabilidades del dueño de la empresa, pero sin repartir las ganancias que le corresponderían como propietario.
- Esconde cómo simboliza el valor del trabajo de forma negativa, como factor individual que detrae y atenta contra el interés general del dueño de la empresa.
- Esconde que el autocontrol de los resultados es una estrategia para instalar dentro del sujeto, en la conciencia subjetiva y en la autodisciplina de la persona trabajadora, la producción de continua de acciones que sirven para someterse y controlarse a sí misma.

4. La mentalidad centrada en el cliente

Los tres aspectos esenciales para la inculcación de la mentalidad emprendedora:
Customer Centric, empleadxs felices, y nuevas métricas

Dentro de los aspectos anteriormente enumerados, el resumen esencial de cogniciones que el discurso quiere instilar en la mente de las personas es el siguiente:

- El cliente es lo más importante de una empresa. Para sobrevivir hay que cumplir sus expectativas. El mercado manda y hay que ajustarse a él.
- Para que un cliente esté satisfecho necesita recibir un buen trato por parte del empleadx.

Dentro del discurso crítico de estas cogniciones, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a esta forma de pensar:

- *Customer Centric* calcula lo que gana la empresa con cada cliente. Hay que centrarse en los que representan un valor económico para la empresa.
- Hay que fidelizar a los clientes que proporcionan un retorno de la inversión a la empresa. Son a los que hay que pronosticar su comportamiento de compra y recomendaciones.
- El segundo canal para ganar dinero tiene que ser el/la empleadx, que es quien puede convencer e influir en el cliente.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás de la mentalidad emprendedora encontramos:

- Lo importante es el dinero que se gana con cada cliente, no el cliente.
- Lo importante es el dinero que hace ganar el/la empleadx promocionando y publicitando la empresa, no el/la empleadx.

5. La mentalidad de confianza

Los cuatro aspectos esenciales para la inculcación de la mentalidad de confianza son: la confianza en las personas empleadas, la confianza de las personas empleadas en la empresa, la confianza interpersonal y la confianza en el futuro.

Dentro de los aspectos anteriormente enumerados, el resumen esencial de cogniciones que el discurso quiere instilar en la mente de las personas es el siguiente:

- La empresa confía en dos tipos de personas: las que tienen una alta orientación a resultados, es decir, no se conforman con cumplir los resultados estipulados, sino que persiguen superar los estándares; y las que se orientan al desarrollo, trabajan para un fin mayor que la misma existencia, aunque las condiciones ofrecidas sean de subsistencia.
- Las personas tienen que confiar en la empresa: creer que, cuando a la empresa le va bien, a ellas también les irá bien.
- La empresa no tiene relación afectiva con las personas, pero las personas deben tener una relación emocional con la empresa más allá de la relación mercantil.
- El empleador responsable está preocupado por el empleo y el bienestar de las personas, aunque se estén produciendo despidos durante las sucesivas crisis.
- Las personas tienen que confiar en el futuro y comportarse como si este fuera cierto y seguro, aunque no lo sea. Si se adaptan y hacen lo que tienen que hacer, a lo mejor tienen futuro en la empresa.
- No hay salida, no se puede hacer otra cosa. A pesar de los malos resultados hay que seguir haciendo más de lo mismo, flexibilizar y digitalizar la empresa.

Dentro del discurso crítico de estas cogniciones, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a esta forma de pensar:

- No hay salida, o las personas cambian en la dirección que marca la empresa o las cambian.
- En la teoría, las personas son lo más importante para la empresa. En la práctica, estas tienen que asumir que lo verdaderamente importante son los resultados.
- El empleador es como el padre protector: aunque quiere el bienestar de los trabajadorxs, este tiene que tomar decisiones en la empresa que dañan los intereses de estxs para salvar los resultados de la empresa.
- El mercado es el mercado.
- Hay que competir para sobrevivir porque no hay suficiente para todxs.
- Si unx hace lo que tiene que hacer en el presente, igual el futuro se hace solo.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás de la mentalidad de confianza encontramos:

- Se niega cualquier otra alternativa. El cambio que propone la empresa no es una opción, es una obligación para quienes quieran seguir perteneciendo a la empresa que se está figurando.
- Esconde que la flexibilidad y la digitalización de la empresa, y sus consecuencias, son producto de una elección consciente de los empleadores, apoyada por el juego político de poder que ha disminuido los derechos laborales de las personas.
- Que el sustrato moral para conseguir la transformación cultural de la empresa es una exacerbada selección darwiniana de las personas.
- Que el miedo, la amenaza y la desigualdad de poder, son las estrategias para persuadir y acabar con las resistencias.

Esencialmente se puede concluir que las formas de pensar que se crean tienen una finalidad esencialmente ideológica: están al servicio del poder y no de las personas y están íntimamente relacionadas con la distribución del poder y la estructura jerárquica de la empresa. El discurso a través de las formas de pensar crea las posiciones laborales (perspectivas) desde las que se “empuja” (“anima”) a las personas a reflexionar, hablar, escuchar, actuar, colaborar, a confiar, creer y valorar y asumir los planes de la empresa. A través de ellas se mantiene el poder desigual de la empresa que permite definir unilateralmente a quién incluir y a quién no, quién es cada uno y cómo es cada persona, y qué puede hacer y qué no en cada momento y lugar determinado.

Estas formas de pensar que se vienen articulando es verdad que exigen la complicidad de los participantes. Pero no podemos olvidar que los intereses que estos tienen en juego son, para empezar, no perder el trabajo. De manera que terminar pensando cómo dicta la empresa hoy, es casi una práctica obligada para evitar la desaprobación y exclusión de esta, su estigmatización, mezclada con un sentimiento de culpabilidad y miedo, porque, si la persona se queda fuera de la empresa, ya no sabe si el fracaso es producto de su propia valía por no haber sabido aprender, el juicio negativo de sus compañeros o una traición y manipulación política de la empresa.

En el análisis realizado destaca también cómo el discurso envuelve las formas de pensar en una retórica humanista, tranquilizadora y optimista, que, en realidad, cuando se analiza en su sentido crítico, revela los puntos más vulnerables del discurso: Las formas de pensar que predica, comportan, casi siempre, lo contrario de lo que dice. El mismo discurso reconoce que esto es una forma teórica de hablar, pero no la realidad. Luego, se puede pensar que el lenguaje humanista de los textos es una forma de apaciguar los ánimos de las personas, porque no se puede decir lo que se está haciendo en la realidad sin más. El juego del lenguaje que se encuentra en los textos es algo parecido a lo que sucede en el cuento del príncipe desnudo: en un momento como el actual, donde las desigualdades entre empleadores y trabajadorxs no han hecho sino aumentar, y la empresa sigue aplicando medidas de flexibilidad en el trabajo, a la gente sólo le queda aceptar el discurso institucional como si este fuera verdad, aunque no lo sea.

Capítulo 8. Interpretación de las formas de sentir

En este capítulo se estudian las formas de sentir que se están generando en el discurso analizado para dar forma al mundo figurado de la empresa. A nivel orgánico por formas de sentir se entiende la reacción sensorial que nos alerta acerca de lo que nos gusta, nos disgusta, de lo que nos importa y lo que no (Charaudeau, 2012). Son manifestaciones irracionales, que podrían ser medidas incluso químicamente (como el estrés, la angustia o el miedo), irruptivas, dinámicas, cambiantes y complejas, que incitan a la acción. Experiencias con el mundo que informan a las personas de lo que le pasa en la interacción con él, que alertan de sus necesidades, acciones o impulsos, las cuales pueden ser exploradas para conocer cómo son y para qué son (Wheeler, 2005).

Sociológicamente, sin embargo, las emociones o formas de sentir son fenómenos sociales construidos en los contextos sociales, no surgen en el vacío. Cuando la persona se enoja, siempre lo hace respecto a algo o alguien que le importa, pero es a través de la historia de la persona, de sus vivencias con el entorno social, cómo la persona va formando los hábitos emocionales para responder emocionalmente. Es en el mundo relacional/cultural donde se vivencian las emociones de apoyo, aceptación, rechazo o resistencia. Allí la persona aprende que ciertas emociones afectan a lo que hace, cómo lo hace, con quién lo hace y para qué, y cómo moldear dichas emociones para ajustarse a lo que es adecuado desear o rechazar, con qué nivel de energía es aceptable movilizarse, qué señales son respondidas y desarrolladas, y cuáles tiene que eliminar por falta de apoyo, con cuánta persistencia y atención conducen a determinados resultados, etcétera.

Cada mundo cultural tiene sus propias reglas y no cumplirlas puede dar lugar a situaciones conflictivas para la persona: Las emociones construidas en el escenario social son portadoras de un juicio colectivo, de interpretaciones, creencias y significados

culturales, que instituye una especie de regla moral que, cuando se inflige, conlleva una sanción, lo que significa que esos juicios tienen un carácter de obligación. De alguna forma, a nivel sociológico, se construye una relación entre lo que piensa la persona y lo que esta tiene que sentir. La reacción emocional de una persona se vincula a las interpretaciones, juicios y prejuicios de ese mundo cultural. Lo que lleva a que la persona sienta sobre la base de lo que se imagina, una pseudorealidad extraída de lo que cree como adecuado y lo que supone socialmente como normal.

Por tanto, desde una perspectiva sociológica, se puede llegar a la máxima que afirma la psicología positiva de que las emociones positivas provienen de los pensamientos positivos y que los sentimientos negativos son causados por pensamientos negativos. De modo que, si los pensamientos son los que producen los sentimientos, basta con controlar los pensamientos de las personas para controlar sus formas de sentir. Por tanto, bastaría con cambiar lo que piensan las personas, que tengan pensamientos positivos, para que estas sientan bienestar, más allá de las condiciones laborales reales.

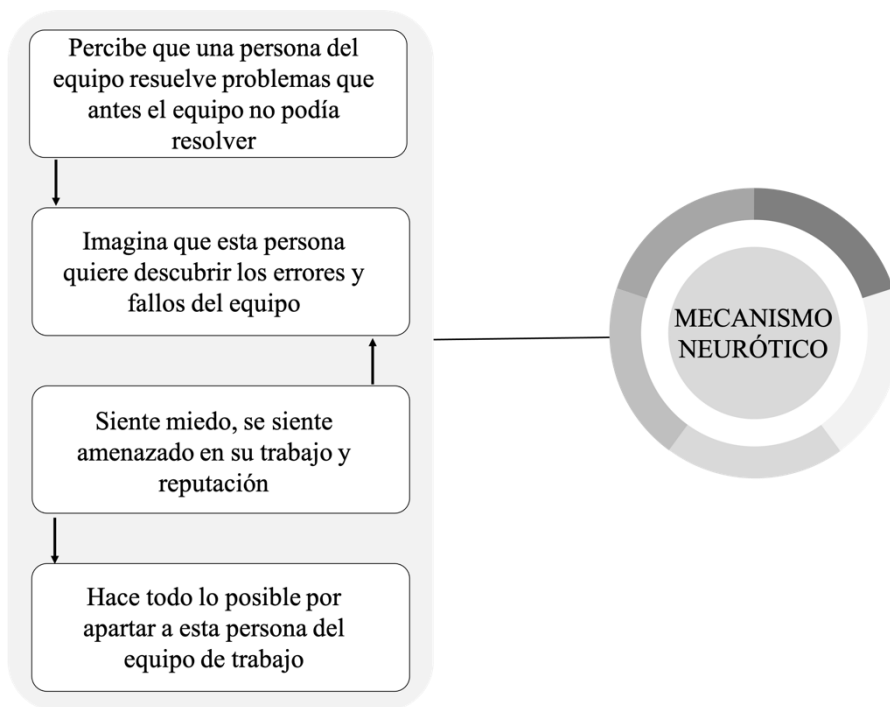


Figura 8-1: Circuito de respuesta

Con esta máxima lo que se está diciendo es que las personas pueden terminar confundiendo la vivencia emocional con sus pensamientos y que pueden acabar creyendo que lo que sienten proviene del contacto genuino con la realidad, cuando es la consecuencia de su imaginación, tal y como se refleja en el circuito de la Figura 8-1.

En este capítulo, el primer objetivo es extraer y describir las formas de sentir que se están promulgando y se movilizan en el discurso, a partir de la organización lingüística rastrada en las prácticas y actividades de gestión humana presentadas en los Premios E&E. Unas formas de sentir que han sido localizadas, indagando en los textos, para responder a la pregunta de investigación formulada para realizar dicho análisis: *¿Qué trozo o fracción del texto se utiliza en el discurso para hacer significativas unas formas de sentir y no otras en la empresa?*

El resultado a esta pregunta se recoge en el mapa jerárquico de la Figura 8-2, donde se muestra que el discurso está produciendo una serie de cogniciones esenciales a nivel cultural para modelar las formas de sentir de las personas. Estas cogniciones han sido categorizadas en cinco temas fundamentales: el sujeto con emociones, el miedo, el malestar de las personas, la felicidad y el reconocimiento.

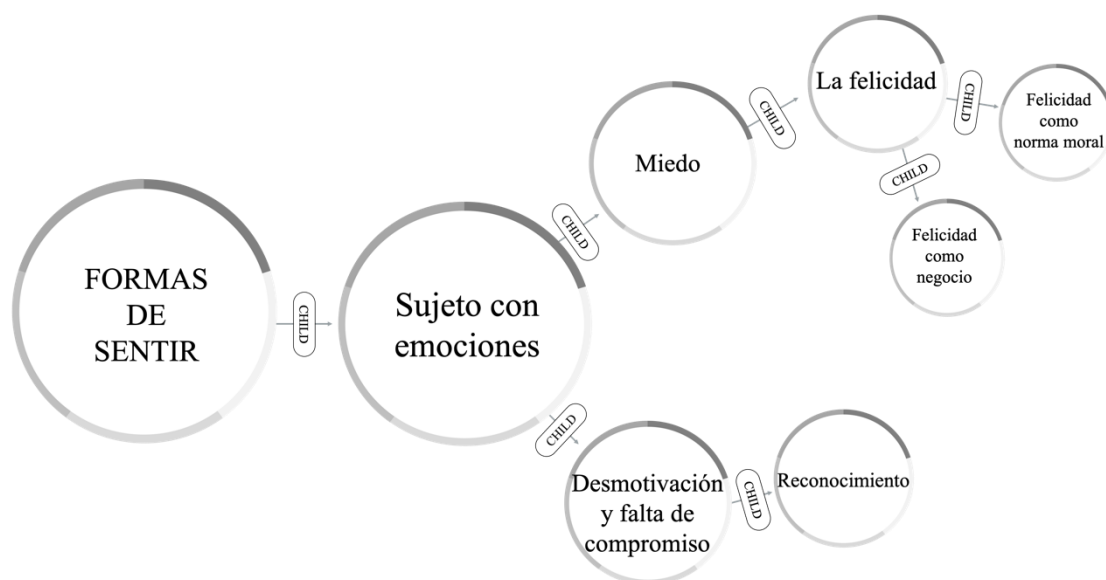


Figura 8-2: Mapa de nodos formas de sentir extraído de ProNVvivo12

A partir de esta organización lingüística obtenida de la exploración de los textos, se recoge que:

- El discurso re-significa el concepto de persona y reclama que esta deje de ser considerada como un objeto para ser respetada como un **sujeto con emociones**. Reconoce que las personas son algo más que objetos que son sujetos que sienten y se emocionan.
- En realidad, lo que trata de hacer el discurso es solucionar los problemas que genera como consecuencia de producir la flexibilidad y la digitalización:

- El miedo que sienten las personas.
- Y la falta motivación y compromiso que sienten con la empresa.

Como alternativas para solucionarlo propone:

- **Luchar contra el miedo:** Convencer a las personas de que tienen que ser felices. Una elección que no depende de las condiciones económicas, políticas y sociales que viven las personas y un camino asequible que devuelve la esperanza a las personas, además del éxito.
 - El discurso construye una narrativa en la que conecta **la felicidad con el negocio** y, al mismo tiempo, destruye el discurso de las necesidades fundamentales de las personas. Ahora la necesidad básica no es la alimentación o la seguridad, sino la felicidad.
 - De manera que, si las personas desean seguir en la empresa, tendrán que convertir **la felicidad en una norma moral**.
- Y para recuperar **la motivación y el compromiso** con la empresa,
 - el discurso propone inspirar a las personas dando **reconocimiento**.

A continuación, y desarrollando el mapa de nodos del Figura 8-2, se interpretan y discuten los asuntos relacionados con las formas de sentir para justificar y normalizar estas como formas más razonables, adecuadas o más recomendables que otras en el mundo figurado de la empresa. También se analiza cuáles son las formas de sentir que se terminan negando como consecuencia de instituir unas mejores que otras, según el modelo mental del discurso. Por último, y dado el uso político del lenguaje, se trata también de descubrir los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de esas formas de sentir. Revelar a qué otros intereses ocultos, además de la versión oficial, pueden responder la práctica de promover estas formas de sentir y no otras.

8.1. La persona como sujeto de emociones

Interrogado el discurso sobre las formas de sentir, lo primero que se evidencia es una retórica fundamentalmente humanista, en la que la mítica del progreso y el desarrollo económico se mezclan, como diría Kronfly (2002), con la intención de orientarse más

hacia las personas y no sólo hacia la economía, tal y como se recoge en la Transcripción 8-1, la cual se interpreta a continuación siguiendo el orden de los *verbatim*s:

Transcripción 8-1 La persona como sujeto

[183] *La gestión de las personas es una de las áreas de prioridad para la Compañía.*

[199] *Se ha situado al empleado en el centro (employee-center).*

[227] *Era imprescindible dejar de pensar en las personas como un ‘recurso’ para situarlas en un lugar privilegiado: el corazón de la propia empresa. Nuestra pasión son las personas.*

[262] *Hay una clara orientación hacia las personas en XXX, poniéndolas en el centro de cuantas actividades se desarrollan, esto significa una preocupación, un trato al trabajador como una persona completa y su bienestar, no sólo físico, sino también emocional.*

[192] *El reconocimiento de la empresa como un espacio donde el componente humano está presente de manera continua, y por tanto la importancia de centrarse en la satisfacción de sus inquietudes personales.*

[189] *Lograr una organización de alto rendimiento aplicando unas políticas de gestión de personas que, incidiendo en la motivación de nuestros profesionales y respetando los valores corporativos, impacten en la creación de valor e impulsen el Crecimiento Conjunto, que es nuestra razón de ser (las mayúsculas las resaltan ellos).*

[168] *Las personas y su talento son nuestro principal y más poderoso activo para el éxito de nuestro negocio. Para que ellos ofrezcan lo mejor de sí mismos.*

[165] *Motivar e incrementar el compromiso de las personas de la plantilla (...) como fórmula para llegar a ser una organización de alto rendimiento.*

[199] *La apuesta por el desarrollo del talento humano para mejorar los resultados de la compañía es una buena muestra de la orientación a las personas no solo desde el departamento de Recursos Humanos, sino desde la propia dirección.*

[237] El alcance y profundidad del cambio está siendo brutal, afectando no solo al equipo comercial en su conjunto (...) Pero como en todo proceso de transformación, una cosa es la teoría del papel y otra la realidad de los hechos. Los cambios se están produciendo pero no a la velocidad y amplitud que necesitamos. En el camino, nos hemos encontrado con muchas barreras, seguro conocidas por todos: resistencia, miedos, incertidumbre, desconfianza, falta de alineamiento, desubicación, sensación de abandono... Las personas son clave... (pero) no solo hemos cambiado roles y funciones sino también personas ... más de la mitad de las personas en el equipo han cambiado.

El discurso predica que ahora [183] *la gestión de las personas es una de las áreas de prioridad para la Compañía*. Y que [199] *se ha situado al empleado en el centro (employee-center) y en el corazón de la empresa*. Hay, dice el *verbatim* [262], *una clara orientación hacia las personas*. Sabiendo que por clara orientación se refiere a un compromiso por parte de la empresa de empezar a dar un trato *al trabajador como una persona completa y su bienestar* en el sentido de dejar de tratarlas más allá del modelo explotador clásico sujeto-objeto en el que se está: [227] *Era imprescindible dejar de pensar en las personas como un 'recurso' para situarlas en un lugar privilegiado: el corazón de la propia empresa. Nuestra pasión son las personas*.

Aparecen en el discurso las dos viejas construcciones del discurso de la gestión humana una contenida en la otra y relacionadas con la concepción de lo que es humano y lo que es inhumano dentro de la empresa. Desde una lógica humanista, lo humano se configura como aquello que permite potenciar las capacidades de las personas, en el sentido de las capacidades de Sen (1998) y Nussbaum (2012), quienes conciben a estas como un fin en sí mismas, en sus emociones, pasiones, racionalidades. Lo que significa la imposibilidad de usar a cualquier persona como medio para las capacidades de otras, ni para el conjunto de la empresa, porque la cuestión esencial es qué es capaz de decir, hacer y ser la persona a través de una institución como la empresa, y cuáles son sus necesidades y las alternativas que le resultan más factibles alcanzar dentro y fuera de esta a dicha persona, dada la situación política, económica y social concreta que la organización produce para ellas (Chanlat, 1994; 2019)

En este sentido cuando el *verbatim* [262] expresa (...) *una preocupación por un trato al trabajador como una persona completa y su bienestar, no sólo físico, sino también emocional*. Cabría pensar que lo que está haciendo el discurso es una clara re-significación y conceptualización de la persona trabajadora como persona completa en el

sentido de sujeto emocional ampliando su condición de humanidad. Sin embargo, merece la pena destacar que esta representación del sujeto y de la persona no se hace considerando a la persona trabajadora como un legítimo otro para ocuparse de las desigualdades e injusticias arraigadas en la producción de empresa que se está implementado. Ni para crear unas condiciones políticas, económicas y laborales que mejoren el poder para responder de las personas y su calidad de vida laboral y personal. Menos aún para que puedan responder más allá del discurso atendiendo a sus respuestas emocionales guiadas por sus necesidades y deseos para que estas puedan elegir las actividades en las que involucrarse o no dentro de la empresa y valoradas libremente a nivel interno.

La condición de humanidad que otorga el discurso a las personas se hace desde arriba, es un reconocimiento dirigido sólo *a lxs trabajadorxs*, ([262] *una preocupación por un trato al trabajador*) que lleva inconscientemente a reclamar al mismo tiempo la diferencia entre estos y la élite del poder. Luego es una condición de humanidad que representa simbólicamente a las personas que trabajan como esos «otros» que pueden ser mejor tratados si así lo decide los de arriba (Kronfly, 2011). La condición de persona no es considerada en su condición de igualdad, equidad, justicia y derechos laborales reconocidos. La representación simbólica de la persona humana es más bien una concesión del empleador dueño y amo de la empresa que puede ser retirada arbitrariamente en un momento dado si el individuo no obedece.

Se reivindica desde arriba esa entidad o presencia del trabajador/a como persona, para atenderla en la nueva condición de persona humana a la que, explica el discurso, hay que considerar de forma *completa* (en su) *bienestar*: [262] *Persona completa y su bienestar, no sólo físico, sino también emocional*. Con esto, lo que se dice en primer lugar es que hay que dejar de dar un trato recortado y limitado hacia ésta a nivel físico y *completarlo* teniendo en cuenta sus emociones y deseos. Y, en segundo lugar, que hay que empezar a mirar la empresa como un espacio, [192] *donde el componente humano* (esté) *presente de manera continuada*. Es decir, donde esta consideración y visibilidad –te veo, no te ignoro como si fueras una cosa– sea continuada, no sólo intermitente, como cuando las cosas van bien o van mal o como cuando quiero dominarte con mi poder. No podemos olvidar que invisibilizar a una persona es recortar su condición de humanidad expresando un trato inhumano hacia ella. Es una manera de agrandar las diferencias y las distancias de poder, de reducir y neutralizar a la otra persona, dominándola.

A partir de esta nueva condición declarada por el discurso sobre la humanidad, el eslogan que preside este es que [168] *las personas y su talento tienen que convertirse en el centro y el corazón de la empresa*. Se estipula que estas tienen que ser visibles en [227] *un lugar privilegiado: el corazón de la propia empresa*. Se van a convertir en la *pasión* de la compañía. Una producción de la persona que implica necesariamente nuevas acciones por parte de la empresa como tener [192] *que ocuparse de la satisfacción de sus inquietudes personales*.

En este análisis no podemos olvidar el momento en el que el discurso decide conceder estas condiciones de humanidad a lxs trabajadorxs: justamente después de haber demostrado en las sucesivas crisis y con las prácticas de flexibilidad, como se han visto en el capítulo anterior, que la mayoría de las personas resultan más desechables, sustituibles y prescindibles que nunca en el trabajo. Y cuando las decisiones que ha tomado la dirección para su objetivo de obtener más beneficios han sido en contra de todas las libertades sustantivas que permiten a las personas alcanzar sus inquietudes e intereses dentro del mundo figurado de la empresa.

Por otro lado, no está de más recapacitar sobre las mismas declaraciones del texto estudiado, en el sentido señalado por profesor Kronfly (2003), de cómo el discurso manifiesta lo contrario de lo que dice, en el sentido de que si las personas fueran realmente el centro y la pasión de la empresa, y si estuvieran siendo tratadas como tales, este no tendría razón alguna para tener que defenderlas pidiendo que se deje [227] *de pensar en las personas como un 'recurso' para situarlas en un lugar privilegiado*. Cuando el discurso tiene que apelar al estatus del sujeto como persona y a esa imprescindible preocupación por darle un trato *como ser humano completo que siente*, no sólo física, sino emocionalmente, tal como declara el *verbatim* [262], esto significa, en los términos lingüísticos de la misma declaración, que todavía no existe un trato completamente humano de las personas dentro la empresa, y que estas no son tratadas como sujetos «completxs», ni física, ni emocionalmente, sino más bien como objetos, recursos o activos de la empresa.

La finalidad instrumental del discurso sigue vigente y queda revelada en otras expresiones como es la del *verbatim* [189], que declara abiertamente que la aplicación de políticas de gestión humana tienen la finalidad de incidir en la motivación de las personas para impulsar el crecimiento: [189] *Aplicando unas políticas de gestión de personas que, incidiendo en la motivación de nuestros profesionales y respetando los valores*

corporativos, impacten en la creación de valor, reconociendo así que el área de Recursos Humanos trabaja para incidir en las personas y que estas muten desde sus motivaciones personales y subjetivas hacia los valores corporativos. Usar a estas para que terminen trabajando para aportar el máximo valor económico para los accionistas de la empresa. Dicho de otra manera, para que subordinen sus intereses a los intereses económicos de la empresa.

Para conseguir esta mutación, las prácticas dirigen a las personas a que crean que el crecimiento económico de la empresa, algo en principio insignificante para ellas, es un *Crecimiento Conjunto* de todas personas: [189] *Impulsen el Crecimiento Conjunto, que es nuestra razón de ser* (las mayúsculas las resaltan ellos). Una falacia tan interiorizada en el imaginario colectivo que hace totalmente invisible a los ojos de la persona la inversión de los términos: Convertir los intereses de todas las personas (el conjunto) de la compañía, los intereses de todos, en los intereses egoístas que atentan contra el interés de la empresa (el del empleador y los accionistas). Por otra parte, una confianza perdida, como se ha visto en el apartado mentalidad de confianza, dada la gestión que se ha hecho de las personas en las sucesivas crisis.

Esta instrumentación de las personas se aprecia también indirectamente en otras declaraciones, como las que afirman que la persona es el principal y más poderoso *activo* para el éxito de la empresa. Es el caso del *verbatim* [168], que declara que *personas y su talento son nuestro principal y más poderoso activo para el éxito de nuestro negocio*: sabiendo que un activo, según el Marco Conceptual General de Contabilidad español, se refiere a los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos. Cuando a la persona se la simboliza como medio o instrumento humano de la producción, es solo alguien a quien se valora por su capacidad productiva al menor coste. Alguien a quien estimular para el cumplimiento de los resultados a través de una manipulación intencional. La persona como activo es una perspectiva inhumana que se opone y aleja necesariamente de lo que es humano, al menos desde una perspectiva radical humanista, según la cual, lo inhumano es todo aquello que no reviste las mencionadas características, porque convierte a las personas en recursos para la productividad y el consumo, en medios para lograr fines organizacionales y de esta manera el buen trato de estas se convierte únicamente en una estrategia para alcanzar tal fin.

En este caso, se podría concluir, según la interpretación realizada de los textos y el uso del lenguaje que se hace en ellos, que la sensibilidad declarada en el discurso en favor de las personas y las buenas intenciones que manifiesta, siguen relacionadas fundamentalmente con la rentabilidad del buen trato a lxs empleadxs que ya recomendaba Elton Mayo en Hawthorne. Se incide en la motivación y el buen trato de las personas, en visibilizarlas y tener en cuenta sus emociones, para que estas muten y se dirijan sus motivaciones y energía a impactar en la creación de valor económico de la empresa. Objetivamente, para el discurso, las personas y su trato más humano son centrales solo para el desarrollo y el crecimiento económico de la empresa. Se trata una fórmula o estrategia que usa a las personas para alcanzar el alto rendimiento como declara el *verbatim* [165], *motivar e incrementar el compromiso de las personas de la plantilla (...) como fórmula para llegar a ser una organización de alto rendimiento.*

Cuando se profundiza en el uso político que hace el discurso del lenguaje, como critica Etkin (1993), se descubre el velo que oculta la verdadera intención institucional: [199] *La apuesta por el desarrollo del talento humano para mejorar los resultados de la compañía es una buena muestra de la orientación a las personas no solo desde el departamento de Recursos Humanos, sino desde la propia dirección.* Porque al final, el discurso se conforma con apostar por el talento humano como un recurso para mejorar los resultados. La verdad que esconde el discurso oficial es, como manifiesta *verbatim* [237], que cuando los cambios que necesita la empresa no se efectúan a la velocidad que esta necesita, ni en su amplitud porque las personas se resisten, se despiden a las personas como si fueran bienes de consumo. Por eso [237] *el alcance y profundidad del cambio está siendo brutal...* para ellas. El discente reconoce que las prácticas y el cambio que se está implementando se está haciendo de una manera *brutal* para las personas, con la violencia propia que se emplea con los animales. Que, aunque el discurso dice que hay que cuidar del bienestar y las inquietudes de las personas, en la práctica, la empresa sigue actuando desde la concepción de persona como recurso o activo de la empresa. Una concepción arraigada a la racionalidad económica hegemónica e indolente hacia lo humano, que se acepta como natural.

Una vez más, cabe deducir que la retórica humanista del discurso es solo una manera políticamente correcta dirigida a apaciguar el malestar que genera la práctica de un trato inhumano que es el que acostumbra a darse en las empresas, ocultando así la brutal realidad práctica en la que se funciona. Una realidad, por otra parte, difícil de

aceptar explícitamente, porque lo que hace es cosificar a las personas para ponerlas al servicio de la economía. Pero lo real es que todavía el buen trato hacia estas es solo una maniobra para alcanzar altos rendimientos, sin importar verdaderamente las necesidades ni el bienestar de las personas.

8.1.1. El miedo

En los textos analizados se encuentran expresiones de preocupación porque las personas sienten miedo en la organización y el discurso trata de combatirlo. Como se evidencia en la siguiente familia de expresiones de la Transcripción 8-2, las personas tienen miedo al cambio, a equivocarse, a innovar y a que con la innovación no lleguen a aportar resultados.

Transcripción 8-2 El miedo

[201] No tenemos que tener miedo a la hora de tomar iniciativas porque no tomarlas es dejar que otros las tomen por nosotros.

[220] CAMBIO: No tiene miedo a cometer errores ya que de ellos saca aprendizajes rápidos y efectivos. Se adapta a los cambios y reacciona de manera ágil. Siempre con propuestas de valor.

[244] Se enfocaron en gestionar el miedo y/o las reticencias que las personas sienten ante los cambios.

[207] Importante dar seguridad, quitar el miedo para que cualquier persona proponga una idea. Para innovar, crear, las personas tienen que salir de su día a día, y esto puede tener consecuencias. Por eso, se da la oportunidad de salir y que no pase nada, incluso si la oportunidad si no sale bien damos la oportunidad a las personas a salir de su día a día para emprender una idea o proyecto que ellos mismos han ideado, de ser creativos, de innovar y todo ello hacerlo con el soporte de una empresa como XXX detrás. Y si no sale bien, no pasa nada, les espera su actividad anterior y la ilusión de seguir intentándolo con otra idea. Con la seguridad que da una empresa como XXX de que, si la idea no muestra suficiente potencial durante estos tres meses, volverán a su ubicación inicial y continuarán con su actividad anterior.

Es la primera vez que desde Recursos Humanos impulsamos y damos la oportunidad a las personas a salir de su día a día para emprender una idea o proyecto que ellos mismos han ideado, de ser creativos, de innovar y todo ello

hacerlo con el soporte de una empresa como XXX detrás. Y si no sale bien, no pasa nada, les espera su actividad anterior y la ilusión de seguir intentándolo con otra idea.

[227] Una mala actitud es como un neumático bajo, no llegarás a ningún lado hasta que lo cambies.

[199] Mientras tenían que gestionarse la energía personal como equipo ante eventos estresantes

[237] Los cambios se están produciendo pero no a la velocidad y amplitud que necesitamos. En el camino, nos hemos encontrado con muchas barreras, seguro conocidas por todos: resistencia, miedos, incertidumbre, desconfianza, falta de alineamiento, desubicación, sensación de abandono...Las personas son clave.... no solo hemos cambiado roles y funciones sino también personas, con perfiles generacionales muy diferentes.... más de la mitad de las personas en el equipo han cambiado.

XXX es un programa hecho por las personas para las personas. Existe porque entendimos que era absolutamente crítico regenerar la experiencia de empleado en nuestra compañía. Tenemos otros mecanismos para hacer llegar al equipo comercial los objetivos de la Estrategia y Plan Comercial o incluso la formación. No necesitamos hacer este programa XXX.

[178] Queremos fomentar la resiliencia y la energía para facilitar el éxito personal y empresarial.

En las Transcripciones anteriores, abundan las alusiones al miedo con palabras como *miedo, resistencia, incertidumbre, desconfianza, desubicación, sensación de abandono*. El miedo, según lo define la Real Academia de la Lengua Española, es una perturbación del ánimo que aparece cuando surge un riesgo o daño. De modo que, entre otras razones, parece que el miedo brota de una idea dudosa de empresa que produce incertidumbre e inseguridad, y lo que quiere el discurso es que las personas dejen de estar sometidas a estas perturbaciones. De ahí la intención declarada del *verbatim* de [201] *dar seguridad, quitar el miedo para que cualquier persona proponga una idea*.

En concreto, según el análisis del discurso estudiado, las personas sienten miedo cuando tienen que innovar y salir de la zona de confort. Estas *temen salir de su día a día*

porque esto les puede *causar consecuencias*, tal y como declara el *verbatim* [201]. Según expresiones recogidas en la Transcripción 8-2, hay miedo [201] *a tomar iniciativas* y a [220] *cometer errores*. Descubiertas estas evidencias, como en el caso del *verbatim* [207], el discurso usa distintas estrategias para convencer a las personas de que ahora sí que van a poder confiar y que, a diferencia de antes, ya no van a ser dañadas. La promesa, explica el *verbatim* [207], es que ahora todo va a ser diferente porque se va a permitir el error. Parece ser que el miedo a innovar no deriva solo de una incertidumbre, sino de la experiencia vivida en el pasado, en la que los errores sí tuvieron consecuencias negativas para las personas. Y el miedo que vivencian las personas advierte que tener errores ahora también puede tener efectos: Innovar y no tener éxito en una cultura competitiva donde cada proyecto suma para obtener un resultado excelente, puede significar para la persona quedarse fuera del club de los admirados, como se ha visto en el apartado de reconocimiento.

Sin embargo, el discurso insiste para que las personas pierdan el miedo con declaraciones como la del *verbatim* [207], asegurando que ahora las personas pueden salir de su zona de confort y equivocarse. Si la persona intenta innovar, emprende una idea o proyecto *con el apoyo de la empresa, y no sale bien, no pasa nada*. La promesa dada desde arriba es que la empresa esta vez sí que les va a *apoyar*. En esta ocasión [207] *si la idea no muestra suficiente potencial, durante estos tres meses, volverán a su ubicación inicial y continuarán con su actividad anterior*. La empresa les ofrece continuar trabajando con la ilusión de seguir intentándolo otra vez con otra idea y les garantiza su puesto anterior. Volverán a la casilla de salida, a su ubicación inicial, de lo que se deduce que antes sí que perdían su puesto.

Otras razones para sentir miedo es el [244] *cambio*, porque perciben en el mismo la *exigencia* y la *amenaza de ser excluidos*. Algo que se comprende analizando la dinámica perversa del juego del cambio. Como confiesa el discurso: [237] *Una cosa es la teoría, y otra, dice, la práctica*. Dando a entender que esta distancia, es algo que todo el mundo sabe, aunque no se diga: Que la empresa habla del cambio como algo que se dirige a evolucionar hacia los sistemas actuales de relación con el cliente y hacia una gestión más colaborativa, más coordinada y, sobre todo, más enfocada a la generación de vínculos emocionales, pero, [237] *como en todo proceso de transformación ... la realidad de los hechos* es otra. Lo que se hace no es lo que se dice. El decir responde a

una estrategia de persuasión porque si se dijera la verdad, probablemente muchas personas no apoyarían el cambio.

La lección oculta que tienen que aprender las personas es que, si no se adaptan y responden a los cambios dictados por la empresa, con la [237] *velocidad y amplitud* que esta necesita, el resultado es el desempleo con todo lo eso conlleva. Gracias a las relaciones desiguales de poder, como explica el *verbatim* [237], *en la empresa pueden cambiar, no solo los roles y las funciones-que se cambian- sino también a las personas*. Hoy en día, dice, [237] *se ha sustituido a más de la mitad de las personas del equipo*, pues como se ha visto en el capítulo seis, la clase empresarial no tiene apenas dificultades legales para despedir, y la máxima de la empresa flexible y digital es reducir costes reduciendo puestos de trabajo.

Luego hay datos y razones suficientes para que las personas sientan miedo en la empresa, aunque el discurso pone difícil que las personas lo puedan expresar sin correr el riesgo de convertirse en débiles o sujetos sin fortaleza moral para permanecer en ella. El miedo, como emoción, está anulado dentro de la empresa y no es adecuado expresarlo por la misma amenaza que supone. Se enseña a las personas que cualquier posibilidad de caer en depresión o resistencia puede salirle muy caro, pues, como explican los teóricos de la psicología positiva, se corre el riesgo de ir progresivamente a peor: La desmotivación y el aburrimiento pueden llevar a la persona a la apatía, de esta a la tristeza, a la desgana y de ahí a la vagancia (Csikszentmihalyi, 2011).

Las inseguridades sociales, los altibajos que puedan vivir las personas, no importan, pase lo que pase, el discurso no autoriza el pesimismo, el miedo, el estrés, la angustia o la depresión. Como en una profecía autocumplida, el discurso hace creer a las personas que, cuanto más miedo tengan, peor les irá. Se las hace creer que al tiempo que aumenta su temor, con él se ampliarán sus consecuencias adversas (Ehrenreich, 2011), pues los miedos terminarán haciéndose realidad. Como expresa el *verbatim* [227], *una mala actitud es mala para casi todo*. Usando la metáfora del neumático, compara [227] *una mala actitud con un neumático bajo*, y previene que así las personas *no llegarán a ningún lado hasta que lo cambien*. De nuevo aparece la amenaza velada y se mira a la persona para que aprenda que, si no cambia en la dirección indicada por la empresa, al final, esta no llegará a buen puerto y tendrá que asumir las consecuencias.

El discurso deja pocas salidas para que las personas expresen el miedo. No hay permiso para paralizarse, bloquearse, dudar o huir. Si estas [201] *tienen miedo y no toman*

la iniciativa, otras personas las tomarán por ellas y quedarán excluidas. El mensaje final es o cambias y actúas o te cambian, pero la persona no puede dudar o bloquearse. Como ya se ha visto en el Apartado 7.3.3, la empresa es un lugar de lucha y competencia sin descanso y lo que tienen que hacer las personas es esconder sus miedos y sus inseguridades y ponerse a trabajar sin lloriqueos ni victimismos.

Las emociones, llamadas negativas por la psicología positiva, quedan estigmatizadas. Son propias de personas con *actitudes negativas* o que no se esfuerzan lo suficiente. Personas que en lugar de superarse para tratar de encontrar oportunidades se quedan en la apatía de mirar sólo peligros y problemas. La actitud exhortada por los textos se ha visto ya en otro apartado de esta tesis, y es la auto-superación: Aceptar que estos son momentos malos, superarse y ponerse a trabajar y practicar [244] *la resiliencia y la energía*. Como reza el dicho: al mal tiempo, buena cara.

Se apela a la capacidad de la persona de adaptarse y recuperarse tras experimentar situaciones adversas, estresantes o traumáticas. Una actitud ante cualquier circunstancia que está en manos de la persona. La idea fundamental es que esta construya su capital psicológico trabajando mucho y aprendiendo a [199] *gestionar la energía personal ante eventos estresantes*. Aparentar ser feliz en el entorno de riesgo que describe Urick (2019) aunque requiera mucho esfuerzo y energía psíquica, porque siempre hay otrxs dispuestxs a hacerlo mejor. Lo adecuado es sustituir las emociones negativas por una felicidad paradójica o felicidad con ojos tristes que consiste, como explica Lipovetsky (2007), en que, a pesar de sentir miedo, incertidumbre, desconfianza, falta de alineamiento, desubicación y sensación de abandono, hay que expresar ilusión, fortaleza, motivación y seguridad por los proyectos de la empresa. Las personas que quieran progresar y continuar en la empresa tendrán que fingir que se sienten ilusionadísimas, motivadas y felices por mucho que no sea así en absoluto. Las personas menos exigentes consigo mismas o vagas tendrán que quedarse por el camino. La recomendación es ver cualquier situación, da igual lo nefasta que sea, como una oportunidad merecida y necesaria y gestionar el miedo, pase lo que pase, sea cual sea el infortunio, pues, como en la mentalidad de crecimiento, este cuando ocurre, es siempre un don para la persona, incluso cuando se trate de la peor situación como es la enfermedad de un cáncer, tal y como critica radicalmente Ehrenreich (2011).

Desde otra perspectiva, se podría pensar que esta lucha que mantiene el discurso para destruir las emociones negativas es también una forma de separarse y negar el daño

que la empresa está ocasionando a las personas. Y también una forma de vaciar y neutralizar las formas de sentir que permiten a las personas comprender la realidad perniciosa que viven en la empresa. Destruir la posibilidad que tiene esta de objetivar las tensiones vivenciadas dentro de la empresa. Se anula la posibilidad de comprender estas emociones negativas, para mirarse y buscar otras disposiciones más satisfactorias y plenas que le permitan a la persona restituir el equilibrio y la calidad de su vida laboral. Pero claro, si la cultura de la empresa permite las emociones negativas, y las personas aprender a reflexionar sobre ellas, como vivencias internas, sin juicios y sin dudas, estas podrían darse cuenta de que las emociones llamadas negativas están ligadas a la necesidad de cambiar que sienten estas en la posición actual que le otorga la empresa. Podrían vislumbrar que estas emociones son señales para reaccionar y defenderse del daño, la coacción y las amenazas continuas que sufren dentro de la empresa (Cabanas y Illouz, 2019).

Si la empresa permitiera a las personas sentir y aceptar todas las emociones para interpretarlas, estas podrían advertir que las emociones de malestar en las que están no son la expresión de ninguna debilidad, sino la forma natural y sana de responder al trato brutal e inhumano practicado en las empresas, y que, conscientes de ello, podrían sentirse motivadas a responder para defenderse. La empresa prohíbe sentir las emociones negativas, entre otras razones, porque probablemente también tiene miedo del miedo de las personas: Como han demostrado diferentes estudios, emociones como la rabia o la ira resultan ser los motores principales de movimientos sociales para luchar por los derechos y las capacidades de las personas, como ocurrió con el resentimiento en el movimiento feminista de finales de la década final de 1960 (Cabanas y Illouz, 2019).

8.1.2. Falta de compromiso y motivación

En las declaraciones que siguen en la Transcripción 8-3 se evidencia que existe una baja motivación y un bajo compromiso en las personas con respecto a la empresa. Según manifestaciones encontradas en los textos analizados, Recursos Humanos, que mide sistemáticamente la satisfacción, el clima laboral y la felicidad de las personas, ha detectado mediante encuestas y otras técnicas de recogida de información que hay aspectos relativos a la experiencia del empleadx en los que tiene que trabajar para incrementar la motivación y compromiso de las personas: [227] *Observan que el compromiso de los empleados ha caído estrepitosamente.*

Transcripción 8-3 Falta motivación y compromiso de las personas

[227] *El enfoque que la Dirección había implementado en los 5 últimos años no era otro que el de sortear la grave crisis que estaba viviendo nuestro país y el sector en particular. Sólo se pretendía recuperar la rentabilidad del negocio y salir a flote. Durante este periodo, el estricto control de gastos, la presión sobre la productividad de los equipos o la presión sobre los resultados, estaban marcados a fuego sobre los equipos. Gracias a este enfoque, (la empresa) consiguió dar un giro a la tendencia negativa de pérdidas en la que se encontraba inmersa (...). La compañía tuvo que iniciar un proceso de despido colectivo que afectó a alrededor de 100 de sus empleados, consiguiendo alcanzar la rentabilidad en 2017.*

No obstante, no todo era un camino de rosas, porque había indicadores que nos hacían ver que algo estaba fallando: El compromiso de nuestros empleados había caído estrepitosamente durante el mismo periodo. La ratio de retención de nuestros clientes había descendido. Nos encontrábamos en la NECESIDAD y URGENCIA de dar una nueva orientación a nuestra empresa. De darles a nuestros empleados y a nuestros clientes, razones para quedarse: razones para creer que gracias a la empresa las cosas les irían mejor. En definitiva, VINCULARLES y darles un PORQUÉ.

[211] *Detectamos que había aspectos relativos a la experiencia del empleado en los que podíamos trabajar para incrementar su motivación y compromiso.*

[237] *Necesitamos que nuestra gente se sienta fuerte y bien, física y mentalmente, que sientan que, en realidad, nosotros mismos, trabajando en equipo, somos el mejor recurso para ganar en el mercado. Solo desde ahí, podremos movernos hacia donde queremos llegar. Lo tenemos claro: Juntos, Más y Mejor. (...) es crítico y estratégico regenerar nuestra experiencia de empleado. (...) generar emociones positivas alrededor del cambio y nuestra marca, reconectar con la esencia de nuestra compañía, recordar quiénes somos y sentir que acometemos el cambio, todos juntos, los “nuevos” y los “viejos”, compartiendo una ambición común...hacerles la vida más más fácil y segura.*

[185] *Se trabajaron técnicas para la formación de equipos, alineamiento hacia un objetivo común (Golden circle, IDOARRT).*

[183] *Somos un equipo de personas que marcan la diferencia, que toman decisiones audaces, piensan de manera global y trabajan con un propósito común.*

Las personas, declara el *verbatim* [227], no encuentran *razones para quedarse: razones para creer que gracias a la empresa las cosas les irán mejor*. Y si las personas ya no confían en la relación que mantienen con la empresa, esto significa que no hay energía y fuerza para que estas sigan actuando y respondiendo en la dirección y con la entrega que desea esta. Aunque también es cierto que, si no hay compromiso, puede haber promesa dada y que las personas pueden responder en la empresa según responsabilidades contraídas. Sin embargo, para el discurso un compromiso sin motivación, sin un sentido, se convierte en obligación y no es lo que espera. Necesita, dice, [227] *VINCULARLES y darles un PORQUÉ* (escrito en mayúsculas), evocando la idea de Viktor Frankl (1985) de dar a las personas un sentido que eleve la capacidad existencial de las personas por encima de sí misma y hacia un esquema superior de consagración con la empresa, por el que descubra un significado de contribución más trascendente. Proporcionar una guía y un significado para vivir y estar, que amplíe la capacidad de tolerancia de las personas con las cosas de la organización. Quienes tienen un porqué pueden soportar cualquier situación adversa, cualquier cómo. Es la conclusión y estrategia sugerida por el psiquiatra después de pasar por la terrible experiencia de ser un prisionero judío en los campos de exterminio nazis: Se supone que la persona puede ser feliz y poner su esfuerzo y voluntad, aunque las circunstancias sean contrarias a sus principios, si esta encuentra un sentido en su vida, una finalidad última.

Analizando el *verbatim* [227], parece que las personas ya no creen que sus necesidades y expectativas sean las mismas que las que tiene la empresa: Después del [227] *enfoque que la Dirección había implementado en los 5 últimos años (para) sortear la grave crisis (...) en el que sólo se pretendía recuperar la rentabilidad del negocio y salir a flote*, la empresa decide *iniciar un proceso de despido colectivo que afectó a alrededor de 100 de sus empleados, consiguiendo alcanzar la rentabilidad en 2017*. Y, a partir de ese momento, el discurso aprecia que las personas se sintieron defraudadas. Han aprendido que, el compromiso de la empresa con las personas no existe y esto ha producido que el compromiso de las personas con la empresa ya no sea un compromiso afectivo. El individuo ya no tiene sentimientos positivos de pertenencia y lealtad hacia la esta, sino sólo de obligación. Lo que significa que responden a lo que tienen que hacer en

lugar de a lo que les motiva y quieren hacer. No hay nada que impulse a las personas a seguir adelante y menos aún a sacrificarse por la empresa. Al revés, tienen pocos deseos de continuar su relación con la empresa. El compromiso que existe por parte de las personas para continuar en la empresa es por puro «coste de oportunidad». Un nivel de compromiso basado fundamentalmente en lo que pierde el individuo si no se compromete con lo que necesita la empresa.

Por tanto, en la medida que la empresa vivenciada por las personas no coincide con la que empresa de sentido que espera el discurso, este manifiesta la [227] *NECESIDAD* y *URGENCIA* (las mayúsculas son suyas) de dar una nueva *orientación a los empleados*. Y la propuesta, dirigida a incrementar la motivación y el compromiso afectivo de las personas, es [211] *regenerar la experiencia* del empleadx para que se [237] *vuelvan a sentir fuertes y bien física y mentalmente*. Hay que destacar cómo se habla de las personas como si estas fueran reprogramable a través de dos pasos fundamentales: el primero reestructurando un nuevo sentido de empresa, [227] *darles un PORQUÉ*, es decir, fabricando para ellas un nuevo sentido comprensivo que transforme sus emociones negativas hacia la empresa por otras más positivas que vuelvan a [227] *VINCULARLES* (las mayúsculas son suyas) con la empresa.

Para que las personas encuentren ese sentido único, el discurso usa una técnica muy simple, la del círculo dorado (Golden Circle) de Simon Sinek (2009), un concepto de marketing expuesto que propone tres preguntas, cada una dentro de la otra, formando los tres círculos:

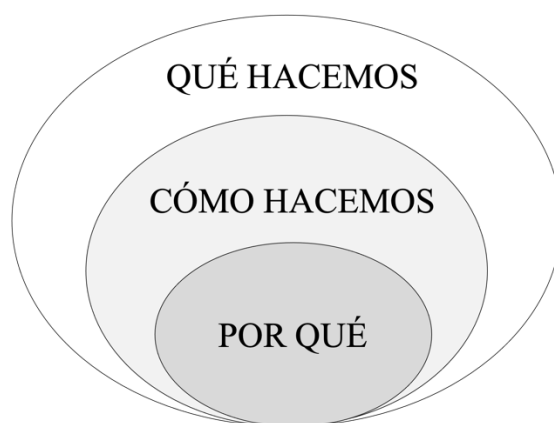


Figura 8-3. El círculo de Simon Sinek (2009)

Según el autor, la empresa es muy consciente de qué (*What?*) hay que hacer para lograr el resultado, de cuáles deben ser las acciones para conseguir los objetivos. También del cómo (*How?*) quiere hacer las cosas, las formas de pensar, los planes y estrategias y

las habilidades que conducen el comportamiento de las personas. Pero lo que no tienen claro es por qué (*Why?*), precisamente la pregunta más importante que se relaciona con los valores y las creencias de las personas, es decir, con el núcleo de la conducta y su juicio. El por qué lleva a las personas a que estas vinculen sus sentimientos con el propósito común de la empresa.

Si las personas se alinean hacia un objetivo común: [185] *Alineamiento hacia un objetivo común*, para trabajar en equipo, [183] *un equipo (...) compartiendo una ambición común...* pueden desarrollar un propósito común que les inspire para trabajar todos juntos: [237] *El Crecimiento (es) Conjunto; Juntos, Más y Mejor* (escrito con mayúscula) (...) *todos juntos, los “nuevos” y los “viejos”*. El discurso se complace en hacer creer a todas las personas que están animadas por los mismos deseos de impactar en la creación de valor y crecimiento de la empresa. Las lleva a suponer que la ganancia de la empresa es ganancia para todas las partes, y que la rentabilidad y eficacia de la empresa es un propósito común. Como si todas las personas vivieran en la empresa de la misma manera, orientadas hacia las mismas finalidades y persiguiendo los mismos intereses, la misma dirección y razón de ser. En el peor de los casos, cuando la gente ve con claridad el sentido puramente económico de la empresa y no bien común, al discurso solo le queda la alternativa de buscarlo fuera. Ofrecer sentidos más trascendentes, más elevados, por encima incluso de la misma empresa: Un sentido como cuidar la ecología, la sostenibilidad, el medio ambiente o el mundo. Cuanto mayor sea el vacío mayor trascendencia.

En definitiva, recuperar ese espíritu de convergencia general de los actos y las aspiraciones, que sólo podría ser quebrantado por individuos o circunstancias manifiestamente desviados del interés general de la empresa: [237] (...) *trabajando en equipo, somos el mejor recurso para ganar en el mercado. Solo desde ahí, podremos movernos hacia donde queremos llegar*. De esta forma, queda además cuestionado todo aquel que ose quebrantar o cuestionar dicho espíritu, aunque sea accidentalmente. Al fin y al cabo, lo contrario sería que la persona defendiera sus intereses, sus significados y sentidos particulares y diferentes. Y lo que se espera es que las personas *reconecten con la empresa, todos juntos* y adecuen sus formas de sentir y comportarse para cooperar y comprometerse, una vez más, con la empresa.

Inconscientemente, cuando la empresa fabrica un sentido común para las personas, este está asociado con la empresa. Existe una intención instrumental, que anula

la capacidad existencial de las personas para inventar sus propios significados y por supuesto su voluntad para comprometerse con ellos sin arriesgarse a ser una egoísta, materialista y traidora de la causa común y de orden superior dónde se sitúa a la empresa. Cuando se le da un sentido a la persona en la empresa, se desvía a esta de su darse cuenta, de lo que puede buscar a nivel individual, sus motivaciones y objetivos, sus metas, valores, emociones, etcétera, impidiendo que construya, desde una verdadera postura existencial, el POR QUÉ y PARA QUÉ hace lo que hace en su vida profesional y personal.

8.2. El reconocimiento

En la siguiente Transcripción 8-4, lo que se puede ver es cómo el discurso trata de combatir la frustración y restituir el compromiso de las personas con la empresa a través del reconocimiento. Un reconocimiento orientado al éxito y a la admiración de la persona y no al esfuerzo, al sacrificio o la gratitud. El objetivo es que las personas se sientan inspiradas en su trabajo. Sin embargo, en la hipérbole del éxito y la admiración, al instalarse en lo público y en el marco de unas relaciones jerárquicas y desiguales, este reconocimiento conduce también a que las personas se sientan agotadas, porque no pueden dormirse, y a que nazca en ellas la vergüenza dado el menosprecio que se hace de las más débiles o de las personas que simplemente cumplen con los objetivos bien, con normalidad, sin la grandiosidad de la excepcionalidad y la admiración.

Transcripción 8-4 El reconocimiento

*[252] Reconocer el trabajo bien hecho y unos valores sólidos son una palanca fundamental para **motivar e inspirar** a nuestros colaboradores.*

*[171] Queremos dar **la oportunidad a todos los empleados por su esfuerzo y dedicación en su desempeño de trabajo día a día.***

*[219] **Convirtiéndoles en protagonistas para hacerles sentir partícipes y altamente valorados.***

*[164] **Todos los empleados están invitados a participar (esto será parte del proceso de identificación de altos potenciales para el próximo año) ya que todos tienen la oportunidad de convertirse en una estrella.***

[162] *Para dar salida al potencial de la compañía, se diseñó un programa práctico que permite desplegar la mejor versión de los participantes tanto en su vida personal como profesional. (...) Política salarial basada en la meritocracia y la carrera profesional. Todos iguales, todos distintos.*

[186] *Se ha involucrado a todos los empleados y se ha puesto y sigue poniendo el foco en el reconocimiento a aquellos empleados que marcan la diferencia (premiar comportamientos destacados -por pequeños que sean- que marcan la diferencia con compañeros y clientes). Estamos poniendo un valioso foco en reconocer los comportamientos de los empleados que son un ejemplo, y festejarlos todos juntos.*

[199] *Para obtener el distintivo, las personas tendrán que “retar a otra persona de la empresa para ver quién sabe más sobre las distintas aplicaciones”. Las distintas partidas sirven para obtener puntos y el ranking es visible para el equipo.*

[173] *Desarrollar espacios que estimulen la creatividad y la competitividad.*

[219] *Casos de éxito de clientes contados en primera persona por nuestros profesionales en formato vídeo.*

[172] *Esto permite a la Compañía contar con trabajadores con un sólido expertise alcanzado en dichas capacidades, impulsando su crecimiento, tanto personal como profesional, para permitirles evolucionar y crecer junto a la empresa, adaptándose a los ritmos, novedades y circunstancias cambiantes de nuestro sector.*

[165] *XXX es un proyecto que brinda visibilidad en XXX ante el comité de dirección y a toda Europa.*

El discurso cree que el trabajo puede resultar estimulante si se reconoce, y que, por tanto, hay que [252] *reconocer el trabajo bien hecho y unos valores sólidos para motivar e inspirar a nuestros colaboradores.* Pero aunque el discurso declara su intención de cambiar el *ethos* del trabajo, para que este, en lugar de ser un deber, sea una *motivación e inspiración* para las personas y su propósito de [171] *dar la oportunidad a todos los empleados por su esfuerzo y dedicación en su desempeño de trabajo día a día*, la inclinación mayoritaria de los textos estudiados no se dirige a dar un reconocimiento

apreciativo a las personas por su dedicación, o un reconocimiento de gratitud por el esfuerzo realizado para desempeñar la tarea, sino que mayormente se centra en reconocer esencialmente [219] *casos de éxito* y [164] *altos potenciales*.

Las expresiones destacan fundamentalmente el éxito y este se potencia con un reconocimiento esencialmente admirativo: Un reconocimiento enfocado a destacar la diferencia, [162] *todos iguales, pero todos distintos* según logros extraordinarios que excedan los estándares fuera de lo común, apoyado con juicios y etiquetas [164] para *convertirse en altos potenciales*. Busca provocar en las personas la máxima fascinación y admiración por alcanzar el éxito [186] *marcando la diferencia* para ser vistas.

Parece lógico que triunfe el reconocimiento de éxito y la admiración, y no tanto el reconocimiento de tipo apreciativo o de agradecimiento, para un sujeto que tiene que pensar como una persona emprendedora, autónoma, autorrealizada y autodesarrollada, que cree que el trabajo ya no es una carga, sino una realización y una oportunidad para aprender y crecer. Sin duda, cualquiera que se vea como dueño de la empresa, que sea su propia fuerza laboral, tiene que definir su relación con la empresa con un carácter comercial y, lógicamente, tiene que disminuir sus pretensiones de aprecio. No se puede ser dueño de la empresa y reclamar un reconocimiento de gratitud y aprecio, algo que implica comunidad, afiliación y vínculos, y que reclama sostenibilidad en la relación de trabajo. Quien se realiza a sí mismo minimiza sus anhelos de rituales de agradecimiento por la antigüedad y el buen hacer, y no se plantea transformar las demandas de aprecio en derechos laborales porque ya no son trabajadorxs que necesiten reforzar su poder y mejorar sus condiciones laborales (Voswinkel et al., 2007).

Además el reconocimiento del éxito y la admiración que aparece destaca porque está condicionado por la valoración comparada con lxs demás compañerxs. Es decir, que la posibilidad de entrar o no entrar el club de los admirados depende no solo de un resultado superior obtenido por parte del sujeto, sino de lo conseguido frente al resto de compañerxs. Las personas están en reto permanente, como en el *verbatim* [199], *para obtener el distintivo, las personas tendrán que retar a otras personas de la empresa para ver quién sabe más sobre las distintas aplicaciones*. Hay que desarrollar una dinámica comparada de valoraciones admirables que supone no dormirse: Las personas tienen que renunciar, por un lado, a un desempeño normal, y, por otro, a no quitar ojo a lo que están consiguiendo lxs demás si quieren destacar entre lxs mejores.

Hay una perspectiva evaluativa que ordena a las personas en función del máximo resultado y de las diferencias que aportan, potenciado por un sistema que otorga premios relacionados con esa alta valía de la persona: [186] *Se premian los comportamientos destacados que marcan la diferencia con los compañeros y clientes*. En palabras de De Gaulejac (2005), existe una verdadera enfermedad de la medición –“cuantofrenia”– desde la que cada *performance* es una oportunidad para destacar o para hacerse invisible. La persona no puede olvidar que [199] *las distintas partidas sirven para obtener puntos y el ranking es visible para el equipo (toda Europa)*. Es una lucha permanente. El discurso deja entrever, y otras veces declara, como en el *verbatim* [173], que la empresa es un *espacio competitivo* sin descanso, fuera y dentro contra sí misma y que la persona tiene que batallar continuamente con otras personas en sus competencias [162] *personales y profesionales* a fin de diferenciarse del resto y sobresalir en la lucha para ser vista y reconocida, demostrando su valía constante de ganarse su puesto y otros parabienes de la empresa.

Se normaliza la exigencia de pedir a la persona que se mire y se autodiagnostique constantemente, sobre qué hace y cómo lo hace, y que además lo publique. El objetivo es que la persona se convierta en un sujeto activo de sus propios éxitos y fracasos, pero en este caso implicando la mirada del otro, compartiendo públicamente los casos de éxitos contados en primera persona en formato vídeo, como en el *verbatim* [219], *que cuenten los casos de éxito en formato vídeo*, o en celebraciones más ostentosas. La empresa logra así tener [186] *un valioso foco para reconocer los comportamientos de los empleados que son un ejemplo*. Hay que destacar cómo es en lo público donde las personas expresan y ven las diferencias entre ellas, las de menor o mayor valía, las que tienen éxito, las excelentes y las que son un fracaso. Y cómo, inconscientemente, se abre así una dinámica estigmatizante entre aquellas que están demostrando cada vez mayor valía (lxs héroes/heroínas y estrellas) y son laureadas por ello, y las que no son coronadas, aquellas que podrían ser sustituidas por cualquier otra persona porque no hacen ninguna aportación extraordinaria; las que pueden seguir permaneciendo según criterios y necesidades cambiantes de la empresa y las que no.

Como explican lxs teóricxs de la felicidad, detrás de este tipo de reconocimiento está la intención de eliminar las conductas destructivas de muchas personas que aprenden a no complicarse la vida y realizar lo menos posible en el trabajo (Csikszentmihalyi, 2011). Sirve para eliminar la pereza del trabajador/a que ya denunciaba Taylor: Si el

trabajo no es estimulante, lxs empleadxs se vuelven vagxs y holgazanxs y disminuyen, claro está, los beneficios. Con el reconocimiento público la persona persigue sin descanso y por sí misma aquello de lo que puede sentirse orgullosa. Desarrolla un objetivo interno para dar cada vez más y mejor. A su vez, para la empresa, se genera un proceso para dar salida al [162] *potencial* de la compañía y para desplegar *la mejor versión de los participantes tanto en su vida personal como profesional*. De hecho, y para que la gente esté dispuesta todo el tiempo, el reconocimiento que ofrece el discurso es circunstancial, pasado, efímero, cambiante. Así, cada año, con cada proyecto o lo que sea, la persona tiene que empezar desde cero y volver a enfocarse implacablemente a lo que puede hacer para contribuir y volver a agregar valor para la empresa. Haga lo que haga, la meta de la persona tiene que ser siempre terminar en el club de las estrellas, que es lo único que garantiza su inmanente permanencia: [172] *Esto permite a la Compañía contar con trabajadores con un sólido expertise (...), tanto personal como profesional, (...) adaptándose a los ritmos, novedades y circunstancias cambiantes de nuestro sector*. Lo que no dice el discurso es que, para la persona, este tipo de reconocimiento no es solo inspiración, es el camino que le permite alejarse de terminar siendo un sujeto invisible o susceptible de verse afectado por las acciones hostiles e inhumanas de la empresa.

Oficialmente los textos declaran que con la práctica del reconocimiento se quiere provocar un estado donde las personas se puedan sentir [219] *protagonistas, partícipes y altamente valoradas*. En la realidad es la expresión simbólica o material de que la empresa está dispuesta a contar con determinadas personas de acuerdo con el alto valor que representan para el futuro de la empresa. Dicho de otra manera, es la declaración por parte de la empresa de que la persona va a menoscabar un poco el foco exclusivo de la compañía en sí misma y sus beneficios, para centrarse en las personas admiradas y su disposición a incluir a estas personas en el futuro inmediato de la compañía, o a excluirlas de cualquier acción de desprecio o expulsión (Honneth, Hernández y Herzog, 2011).

Por detrás del poderado reconocimiento, unida a la evaluación y al espectáculo público, está la finalidad política de distribuir los bienes y todo aquello que es apreciado por las personas que sirven para ordenar las diferentes posiciones sociales y disposiciones, incluidas la empleabilidad o el paro. Una manera de justificar quién merece tener ganancias sustanciosas, seguridad, bienes o el capital simbólico de la empresa (estatus, dinero, empleabilidad, regalos, estar entre el talento) y quién no.

El reconocimiento para éxito y la admiración es una práctica con un sentido referido a la distribución del poder de la empresa, donde las personas sólo son reconocidas y admiradas si producen las formas de decir, sentir, hacer y ser definidas por la empresa. Así se moldea la práctica de estas, y con ella se va creando un código moral público, colectivo y compartido que sirve para ordenar y mirar a los semejantes como alguien diferente con más y con menos éxito y con más o menos derechos a recibir los bienes y ganancias de la empresa. Pero, sobre todo, el poder de la compañía mantiene el control de la producción cultural de la empresa, porque las personas reconocidas para permanecer son únicamente aquellas que siguen creyendo, actuando y sujetándose a las prácticas de la organización funcionales para la economía de la empresa. Cualquier otro tipo de persona queda expulsada.

Para la persona, merece la pena señalar también que, cuando el reconocimiento se hace público delante de todo mundo, lo que se hace es instalar dentro la mirada externa del otro. Lo que hace que el reconocimiento tenga una raíz profunda en el sujeto, es el sentimiento de que la persona pueda ser vista, en la mirada del otro, como una persona única y diferente, dotada de una singularidad propia. Pero estas dinámicas de reconocimiento basadas fundamentalmente en los logros y éxitos excepcionales, como advierten estudios de la Psicodinámica del Trabajo (Dejours y Bègue, 2010) y de la Sociología Clínica (Aubert y De Gaulejac, 1993), pueden ser contraproducentes en un contexto donde siempre se exige más y donde no hay muchas alternativas profesionales si la persona pierde el trabajo. Y al final, como indican estos estudios, de este proceso solo queda la obligación de la persona de tener que ser reconocida, llevando a cabo las prácticas dictadas por la empresa, y la imposibilidad de fracasar en esa lucha por la excelencia o de mostrar su debilidad para conseguir unos resultados superiores siempre por encima de la media.

El reconocimiento por el éxito y la admiración, además de inspiración, es la práctica de la exigencia y la angustia generalizada para lograr ser siempre el o la *mejor* comparando el nivel de desempeño con el de sus compañerxs, y demostrándolo en lo público. Hay que visibilizar públicamente y en tiempo real todas las valoraciones recibidas, de todos los proyectos. Sabiendo que ahora los ojos de sus congéneres también actúan de jueces para reconocer su éxito y contribución. La persona se juega mucho, se entrega en cada actividad al desafío de no perder la valía moral de sí misma y de no caer en el dolor de sentir la vergüenza por no llegar a ser reconocida.

El reconocimiento del éxito y la admiración apresa a la persona inconscientemente en el perfil de éxito diseñado por la empresa que termina convirtiéndose en un modelo visto, apreciado y deseado por los mismos protagonistas como proyecciones de su propia valía moral. Porque la misma persona obtiene de sí una estimada admiración relacionada con el reconocimiento recibido de la compañía (Auber y De Gaulejac, 1993): En lo más subjetivo, la persona quiere obtener el placer de sí misma por el logro de unos objetivos y de la tarea bien hecha. Desea sentir el orgullo y estima de sí misma. Un sentimiento que se construye entre el sí mismo y la imagen social dentro de la empresa, en la mirada del otro (Voswinkel, Gernet y Renault, 2007).

Pero en esta lógica del éxito, cuando los resultados no son los esperados y la persona ya no es reconocida por la empresa y pierde su apoyo, existe el riesgo de que esto pueda ser vivido como el resultado de una autodiagnosticada minusvalía moral que se expresa en la vergüenza y la baja autoestima originada en la creencia difusa pero efectiva de ser responsables de su particular y penosa situación (Bauman, 2014). El triunfo que se debe a sí misma la persona y la humillación van juntas (Voswinkel, Gernet y Renault, 2007) en un sistema de reconocimiento que hace que nazca la vergüenza por el desagradado sentido hacia las personas que fracasan o demuestran debilidad.

La vergüenza se ve aumentada cuando el reconocimiento se da en relaciones de poder asimétricas y desiguales, porque lo que recibe la persona es en realidad el juicio moral y superior de quien lo da y de quien lo quita: el sujeto, sea como sea, tiene que hacerse visible a los ojos [165] *del comité de dirección* que es quien *identifica los altos potenciales* y decide [164] *quiénes se podrán convertir en estrellas*. Es decir, las personas son expuestas a brillar y destacar a los ojos de los de arriba. Esta tiene que concursar y demostrar en lo público que sus capacidades son superiores comparándolas con las de lxs demás. Sólo así recibe ese reconocimiento y esa visibilidad ante los ojos de la alta dirección. Por tanto, a través del reconocimiento, lo que crea la alta dirección de la empresa es una sensación de inferioridad moral dado que es ella quien, desde su posición de superioridad, finge ser testigo y juez del reconocimiento, la consideración y la admiración, que deben ganarse las personas empleadas permanentemente para no perder su consideración de valía. De modo que, en esta relación, las personas empleadas lo que tratarán de hacer a toda costa, cueste lo que cueste, es evitar la vergüenza, el miedo a la degradación moral y social que pueden sufrir de los gestos de superioridad de la alta dirección. Un miedo producido por esa supeditación de la que el sujeto no puede

defenderse con otra forma de agresión directa o igual, dado el marco de unas relaciones laborales jerárquicas, frágiles y revocables, pero también porque existe un mercado laboral que no corrige estas desigualdades, es insuficiente para todos y no ofrece otras posibilidades.

8.3. Buscando la felicidad

En la siguiente Transcripción 8-5 se ve cómo el discurso busca la felicidad como fórmula para hacer creer a las personas que no merece la pena centrarse en las circunstancias que produce la empresa, ni en otros factores como las desigualdades sociales, etcétera, sino que hay que ser más prácticas y sentirse animada y feliz en la vida. El discurso deja claro que, ante los problemas que se viven en la empresa, es mejor mirar para otro lado y trabajar a nivel cognitivo, lo que piensan las personas y su comportamiento, lo que hacen las personas, para que estas recuperen el ánimo. A nivel cognitivo, la recomendación será cultivar el optimismo para aprender a saborear las cosas pequeñas de la vida y, a nivel volitivo, implicar a las personas en acciones complementarias que las pueda inspirar.

Transcripción 8-5 Felicidad

[173] Estamos en la antesala de cambios sociales importantes, motivados por escenarios laborales probablemente distintos, donde hacer sostenible el empleo y mantener niveles de vida aceptables para al menos conservar la calidad de vida de las sociedades modernas, introducen la necesidad de abordar iniciativas nuevas en el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos en las empresas, donde la participación, la solidaridad y la creatividad sean factores inspiradores.

[238] El objetivo final es lograr el bienestar de nuestros profesionales. Nuestra obligación es hacer todo lo posible para que sea una realidad. Así, nuestro empeño nos ha llevado, incluso, a crear el Área de Felicidad, a través de la cual se promueven iniciativas como la realización de cursos de mindfulness para alcanzar este cometido.

[237] Necesitamos que las personas de la organización vivan el proceso de transformación de la compañía con seguridad, con confianza... necesitamos generar emociones positivas.

[249] Programa de **mindfulness para los empleados, con el objetivo de facilitar herramientas adicionales de bienestar** a nuestros colaboradores.

[178] **Conocer y desarrollar la Atención Plena** que ayudarán al empleado a mejorar su productividad, reducir el estrés y disfrutar del presente.

[173] Se buscará **ser feliz y apasionado en el desempeño del trabajo**.

[229] Queremos **que todo el que trabaje con nosotros se sienta feliz de pertenecer a nuestro equipo**.

[218] Conseguimos **incrementar la felicidad de nuestros empleados** y, gracias a ello, la felicidad y el engagement de nuestros clientes.

[173] Alineación del proyecto sobre los ejes motivacionales e inspiradores de intentar **alcanzar la felicidad en el desempeño de tu actividad laboral, por principio ético y social hacia las personas que forman parte de la misma** y por el interés de impulsar la productividad en la Organización.

[178] **Campaña Solidaria** online Banco de Alimentos – **Ayudar a los demás forma parte de los pilares fundamentales de la felicidad y el bienestar personal**, el reto inicial era conseguir 500 kilos de alimentos no perecederos en 4 semanas 1 kilo por empleado aproximadamente y se consiguieron 760 kilos superando las expectativas iniciales.

[173] **Dándole difusión y participación a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa. El desarrollo de actividades vinculadas con este tipo de objetivos como por ejemplo que entre todos los usuarios decidan la ONG o entidad con la que desea colaborar o proponer alternativas que haga común el acto solidario**.

[190] El principal foco del proyecto XXX, ha sido **mejorar la felicidad del empleado**.

[195] Programa de acciones XXX **para garantizar el Bienestar y la felicidad de los empleados con acciones como “El día de la fruta”, “Accidentes Cero”, “Escuela de Espalda”, “Fisioterapia”, “comparte tu vocación” para compartir las pasiones y hobbies de los empleados, y “Taller de la felicidad”**.

[199] **Gestionar la energía personal ante eventos estresantes**.

[227] *Entramos en una nueva etapa donde lo que hemos hecho hasta ahora no va a tener el mismo éxito en el futuro, y debemos mirarnos al espejo y reconocer en qué punto estamos. Necesitamos mejorar, necesitamos diferenciarnos.*

Los textos analizados explican que las personas están en [173] *la antesala de cambios sociales importantes, motivados por escenarios laborales probablemente distintos, donde se hacen necesarias nuevas iniciativas que resulten inspiradoras para las personas, para hacer sostenible el empleo y para mantener niveles de vida aceptables en las sociedades modernas.* Y plantean que la forma más adecuada de sentir para responder a estos escenarios laborales, ahora distintos, es ser positivos y buscar la felicidad. De pronto la felicidad, como dice Davies (2016), se hace prominente para solucionar los problemas que la misma empresa está generando: Los *escenarios laborales* a los que se refiere el *verbatim* [173] sin nombrarlos son, sin duda, los que viven hoy las personas de precarización, flexibilidad, desregulación, desigualdad y bajos salarios, incapaces de ofrecer una calidad de vida digna, ni de superar las continuas crisis económicas. Pero, ante estos hechos, el discurso no adopta una postura crítica. La visión negativa del mercado laboral que presenta es apolítica y, en ella, la empresa no está involucrada, la responsabilidad del cambio no tiene actores sociales responsables.

El deterioro en la calidad de vida que experimentan hoy las personas se presenta en dichos textos como ajeno a la economía política que realiza la empresa. La inestabilidad y la inseguridad laboral, así como la imposibilidad de llevar vidas aceptables, son debidas a los sucesos y los procesos motivados por [173] *el cambio de los escenarios laborales.* De manera que la realidad laboral es algo forzado que se impone y que está fuera del control de la empresa y de las personas. Una fatalidad ante la que resulta imposible forjar otro futuro. La empresa queda así exonerada de la elección que está realizando de hacer un uso extremo de la flexibilidad del mercado laboral, derivada del poder que han ido alcanzando lxs empresarixs frente a lxs trabajadorxs con las sucesivas reformas laborales. A la compañía se la presenta como inocente de la producción que hace de los altos niveles de desempleo y del empeoramiento de las condiciones y derechos laborales de las personas, así como de los cada vez más altos niveles de precariedad laboral.

Ante esta situación lo que hace el discurso es conducir a las personas a que acepten los daños y perjuicios que sufren con la tarea económica que desarrolla la empresa como inevitable y necesaria. La base de esta perspectiva son argumentos de la teoría positiva,

como es la dudosa ecuación del psicólogo Seligman, que analiza críticamente Ehrenreich (2011), en su libro *Sonríe o muere*, –en cuanto a seriedad científica de la misma–, en la que defiende que «la naturaleza de la felicidad humana tiene que ver con la predisposición genética en un 50%. Los factores volitivos, cognitivos y emocionales explicarían el 40% y las circunstancias personales y otros factores como nivel de ingresos, educación, estatus social, el 10 % restante». Luego se deduce que lo más práctico es sacar partido a ese margen del 40% con actividades sencillas dentro de *la empresa que hagan sentirse a las personas animadas*. Esto se traduce en la intrascendencia de los aspectos estructurales como es mejorar las condiciones laborales y luchar para hacer más sostenible el empleo y los niveles salariales, a la hora de mantener una calidad de vida mayor, puesto que eso no es lo que da la felicidad.

Siguiendo los consejos de autorxs como este, el discurso crea prácticas muy sencillas que sí dan la felicidad como: [195] *Acciones como el día de la fruta, escuela de Espalda, Fisioterapia, comparte tu vocación para compartir las pasiones y hobbies de los empleados o taller de la felicidad*. O prácticas, como las del *verbatim* [238], de organizar *dentro de la empresa un Área de Felicidad*, a través de la cual se *promueven iniciativas como la realización de cursos de mindfulness* para conseguir el bienestar de los profesionales. Los cursos *mindfulness* permiten cultivar el optimismo, gestionar el estrés y evitar pensar demasiado. Llevan a las personas a vivir el momento presente saboreando los placeres más pequeños de la vida.

No obstante, propuestas tan sencillas como la de crear el área de la felicidad que pueden sonar tan positivas y a favor de las personas y su felicidad, en realidad, en la psicología positiva no lo son. La idea de crear un área de felicidad se inspira, como explica Davies (2016), en Hsieh, uno de los principales gurús estadounidenses de la felicidad, quien recomienda que «en el lugar de trabajo, las compañías tengan un departamento de felicidad a fin de conseguir que nadie escape a la felicidad en el centro de trabajo. Para identificar al 10 por ciento de las personas que muestren menor entusiasmo por el proyecto de felicidad y ponerlos de patitas en la calle. Una vez despedidas, dice el autor, «se supone que el restante 90 por ciento se sentirá superimplicado» (Davies, 2016, p. 143). En este mismo sentido no faltan declaraciones en los textos analizados, como es el caso del *verbatim* [173] *se buscará ser feliz y apasionado en el desempeño del trabajo*, que plantea la felicidad como un imperativo.

Frente a los desastrosos efectos que sobre el empleo tiene *la creciente automatización y sobrecapacidad de la inteligencia artificial*, el discurso, apoyado en la psicología positiva, deja claro que prefiere mirar para otro lado y continuar con las mismas políticas, pero compensando dicho malestar con medidas sencillas o con [173] *iniciativas que inspiren* a las personas, como es organizar actividades *solidarias* que apoyen a ONG's y causas del entorno local. En la empresa se organizan actividades para ayudar a personas que sufren la pobreza, el hambre y la desigualdad: [178] *Campaña Solidaria online Banco de Alimentos – Ayudar a los demás forma parte de los pilares fundamentales de la felicidad y el bienestar personal, el reto inicial era conseguir 500 kilos de alimentos (...)*. Así se supone que, al realizar actos de solidaridad, amabilidad o gratitud, se pueden generar emociones positivas de alegría, tranquilidad y compasión en quien las realiza. Estas actividades favorecen la producción de pensamientos más positivos sobre uno mismo (capacidad, autoconcepto positivo, etc.) y también sobre los demás, y aumenta la empatía con otras personas (Davies, 2016). Lo que redundará en una mayor satisfacción de necesidades psicológicas como el sentido de control personal, de la competencia, la experiencia de una mayor conexión con los demás o el dotar de sentido a los eventos de la vida cotidiana (Lyubomirsky y Layous, 2013).

Las prácticas de solidaridad sirven para que las personas se sientan reconocidas y reputadas dentro de la empresa, y en la sociedad frente a los otros, los pobres y marginados, hoy un problema social. De alguna manera en las campañas de solidaridad que promueve la compañía, las personas son invitadas a adoptar una postura más ética basada en la generosidad, y el hecho de dar les puede hacer sentirse más felices. Y a la inversa, quienes reciben pueden sentirse agradecidos. Para la compañía, estas actividades también resultan beneficiosas si se les da difusión porque sirven para publicitar una imagen de gestión responsable en el precario mercado laboral: [173] *Dándole difusión y participación a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa*. En definitiva, se trata de actividades que aportan un valor positivo a las consecuencias negativas de creciente desempleo y precarización del trabajo en las que la empresa piensa continuar discurriendo en el futuro.

Mientras tanto, la empresa sigue quedando exonerada de responsabilidad, pues de ella solo quedan visibles las personas y su voluntad positiva de ser solidarias. Y son los trabajadorxs, al lidiar con los problemas del mercado laboral, asumen el problema del paro. De víctimas, las personas que trabajan en la empresa pasan a ser actores y actrices

protagonistas y corresponsables de los perjuicios y daños ocasionados por la actividad económica de la empresa. Y, de paso, la lección dada con este tipo de iniciativas es que las personas deberían dejar de pensar tanto en sí mismas, aunque —en último término— la justificación es de tipo egocéntrico, para pensar en las demás, sobre todo, en aquellas a las que las cosas les van peor. Empezar a valorar su trabajo, aunque sea en precarias condiciones laborales.

Y si después de usar todas estas herramientas y actividades complementarias, de ejercicios rápidos y sencillos para ser felices y de inspiración ayudando a otrxs que tienen mayores necesidades, las personas entran en una crisis emocional y no pueden regenerar su experiencia en el mundo del trabajo, el discurso lo que propone es que estas realicen más transformación personal: [199] *Gestionar la energía personal ante eventos estresantes y aprender y desarrollarse más en su evolución profesional*, gestionando capacidades, como aprendices permanentes, alguien que aprende de nuevo y comienza siempre de cero.

A través de la ciencia de la felicidad, la esperanza del discurso es superar las consecuencias negativas y el malestar que manifiestan las personas dada su gestión económica, pero sin tener que abordar las mismas políticas económicas. Es la tecnología para no tener que mirarse al espejo: De la mano de estas teorías, a quienes se interpela es a lxs trabajadorxs para que se cuestionen lo que sienten, ¿qué tienen que sentir y qué cambios tienen que realizar?, así hasta que puedan entrar en una nueva etapa. Son las personas y no la empresa quienes tienen que [227] *mirarse al espejo* y reconocer en qué punto se encuentran. Comprobar si están o no siendo reconocidas por sus aportaciones, sus innovaciones y por representar los valores de la empresa. Es la persona misma la que tiene que dirigir su propio desarrollo y el cambio dentro de la empresa para no caer en desgracia. Solicitar e insistir en un *feedback* y en una evaluación honesta y útil sobre su desempeño, crecimiento y el valor que aportan a sus compañerxs.

Ahora bien, el discurso no tiene el mismo coraje para interpelarse a sí mismo y cuestionarse las condiciones laborales que produce para ocasionar en las personas el malestar que sienten. No se pregunta en ningún momento ¿de qué forma contribuye para hacer sentir así a las personas?, ¿qué condiciones de vida les proporciona?, ¿a qué propósitos está sirviendo con la gestión humana que hace?, ¿para qué se decide hacer lo que se hace?, ¿a qué problemas da solución con dicha gestión?, ¿a quién o quiénes reporta resultados con la gestión humana? Cuando se decide hacer lo que se hace, ¿qué está

destruyendo?, ¿qué principios profundos avalan el enfoque de persona en el que se instala? Sin duda, si la empresa abriera los ojos y contemplara que tipo de sociedad y calidad de vida está produciendo, tal como es en realidad, seguramente descubriría que las políticas y cambios promovidos para producir la tarea económica están siendo contraproducentes y dañinos para muchas personas.

8.3.1. Felicidad como negocio

A medida que la psicología positiva se ha ido poniendo al servicio de la empresa, y se ha ido acercando al objetivo de maximizar los beneficios empresariales, la ciencia de la felicidad ha sufrido una curiosa transformación: Ha ido convirtiendo a las personas en un recurso al que echar mano con el fin de ganar más dinero. De hecho, en la siguiente Transcripción 8-6, se verá como en los textos se va a terminar relacionando directamente la felicidad con el negocio y el éxito.

Transcripción 8-6 La felicidad como negocio

[173] La felicidad es un estado sujeto a la variable tiempo que potencia de forma inequívoca el sentimiento positivo, la predisposición a compartir y a sumar. En el ámbito laboral tiene efectos muy positivos en la vida de las personas y (...) es un instrumento esencial de las empresas del futuro, para ser más productivos y sobre todo creativos, para superar retos constantes. Estimular la felicidad y desarrollar espacios de opinión abiertos transforman a las Organizaciones de lugares constreñidos o restrictivos a espacios de crecimiento personal.

A través de XXX, un termómetro que permite a través de los comentarios, las reacciones y las encuestas de clima, proporcionar un índice que, ponderado por la representatividad en la participación, nos permite medir la felicidad y su evolución en la empresa. En un futuro próximo, también incorporaremos los modos de uso, utilizando técnicas de inteligencia artificial para completar y dotar de mayor rigor a este indicador y convertirlo en un importante KPI de buena práctica en la gestión empresarial.

[168] La satisfacción de las personas que la componen es un objetivo estratégico.

[216] Constatamos que sólo con empleados satisfechos conseguiremos la Customer Centricity que tenemos como objetivo. Teniendo empleados felices conseguiremos clientes felices (tanto en offline como en online) y podremos ver el impacto en nuestro NPS (Net Promoter Score) de compañía. Con él [el

Happimetro] medimos nuestra 'felicidad' en varios aspectos: la relación con nuestros managers, el producto, la marca o la manera de trabajar... así podemos conocer casi en tiempo real cómo se siente el empleado.[...] Hemos conseguido incrementar el engagement de los empleados y su felicidad en la compañía con resultados medibles.

[178] Un programa de bienestar tiene acciones que son fácilmente medibles con indicadores tangibles y que se pueden medir a corto o medio plazo.

*[220] Atributo 1 **DIVERSIÓN Y GANANCIA**. Buen ambiente de trabajo, vivir experiencias, y conocimiento colectivo. Cada día es diferente. Es divertido trabajar, siendo responsabilidad de todos vender el producto y estar orientados al negocio. Nos preocupamos por la salud y la felicidad de nuestros empleados.*

[183] Nuestro sueño es crear deliciosos momentos de felicidad para nuestros clientes a través de nuestras marcas... Y para nuestros compañeros a través de nuestro modo de trabajo.

En los *verbatim*s que se incluyen en esta Transcripción 8-6, se defiende la idea de que [173] *la felicidad en el ámbito laboral tiene efectos muy positivos en las personas, pero también en el futuro de la organización, pues es una herramienta para mejorar la productividad*. Se afirma que la felicidad es la emoción adecuada que deben tener las personas si quieren conseguir el éxito en un entorno difícil. Y se viene a sugerir que las oportunidades tienen que ver con lo que sienten las personas y cómo reaccionan éstas en la vida. De forma que las personas optimistas y felices, no importa las circunstancias, consiguen el éxito y viceversa, las personas con emociones negativas consiguen atraer el fracaso en su vida. Conclusión: La felicidad está conectada con el éxito en los negocios.

En las prácticas analizadas se impone la idea de que la felicidad es el camino para producir abundancia y crecimiento porque es la forma de generar mayores recursos funcionales a nivel físico, psicológico y social dentro de la empresa, [173] *transforma a las organizaciones en espacios de crecimiento personal*. La ciencia de la felicidad afirma que las emociones positivas como la alegría, la esperanza, la gratitud o el compromiso anticipan la formación de empleadxs más sanos y realizados y más productivxs: [173] *La felicidad es un instrumento esencial para ser más productivos*.

El discurso de la felicidad, aunque tiene poca base científica y se ha demostrado bastante cuestionable porque se basa en rescatar diversos estudios médicos que

demuestran que la actitud positiva, la risa y el buen humor se relacionan con un sistema inmunológico más fuerte y con la prevención de enfermedades como el cáncer (Ehrenreich, 2011), tiene, sin embargo, un gran calado en el discurso analizado, donde la felicidad y [168] *la satisfacción de las personas* se convierte en un objetivo estratégico de la empresa. Este interpreta sin ninguna duda que las personas felices se implican más, se integran mejor en la empresa, son más fieles, leales y colaboran más. Estas son en definitiva más productivas y creativas. Entendiendo por felicidad [173] *un estado sujeto a la variable tiempo que potencia de forma inequívoca el sentimiento positivo, la predisposición a compartir y a sumar*. La felicidad es sin ninguna duda la fórmula fundamental para impulsar la productividad y el negocio de la compañía.

Además, como resaltan los *verbatim* [216], *la felicidad* y [178] *el bienestar*, tienen la ventaja de se pueden medir fácilmente con indicadores tangibles a corto y medio plazo. Son indicadores cuantitativos medibles, objetivos y prácticos, importantes para la buena práctica en la gestión empresarial. Y si la felicidad se puede medir, esto significa que Recursos Humanos puede justificar su rol estratégico y la utilidad de sus servicios para el negocio ante la alta dirección de la empresa. Le permite disponer de un lenguaje cuantitativo que resulta aparentemente más neutral y objetivo, al menos para persuadir sobre un amplio espectro de decisiones políticas y económicas. Por ejemplo, con la felicidad, dice, *puede* [173] *trasladar una nueva forma de valorar el clima laboral para mejorar la productividad y la creatividad*. Y en un futuro próximo, *utilizando técnicas de inteligencia artificial, dotar de mayor rigor a este indicador y convertirlo en un importante KPI de buena práctica en la gestión empresarial*. De hecho, según declara el discurso, se puede medir la felicidad con resultados en relación con varios aspectos: [216] *La relación con los managers, el producto, la marca o la manera de trabajar... Conocer casi en tiempo real cómo se siente el empleado [...] Hemos conseguido incrementar el engagement de los empleados*. Y esto permite correlacionar la felicidad con otros indicadores, como [216] *que teniendo empleados felices se puede conseguir clientes felices (tanto en offline como en online)*.

El hecho de poder cuantificar la felicidad hace que crezca el entusiasmo por esta teoría, como fórmula para hacer negocio. Y se deduce que a través de la felicidad se pueden enlazar aún más los servicios de Recursos Humanos con una perspectiva económica (Cabanas y Illouz, 2019) y de negocio que es el que valora la dirección de la empresa. Se llega al extremo de afirmar que la felicidad es un instrumento [173] *esencial*

para el futuro de las empresas, para ser más productivas y sobre todo más creativos y para superar retos constantes. Se acaba relacionando directamente la diversión y la felicidad con el éxito y los buenos resultados como si fueran dos condiciones que se cumplen siempre a nivel cuantitativo. La sugerencia final es que la felicidad es la causa que explica la ganancia: [220] Atributo 1 DIVERSIÓN Y GANANCIA. O sea, es el entusiasmo de la persona, su diversión en el trabajo lo que determina el éxito y la ganancia de la empresa, y no al revés, las condiciones laborales las que determinan la felicidad y la diversión de las personas en el trabajo.

Esta idea final (diversión y ganancia) deriva en que la felicidad de las personas es la que determina que les vaya bien y alcancen el éxito, o que haya a quien le va fatal y fracase (Cabanas y Illouz, 2019). Es el sujeto el que genera sin darse cuenta una especie de ley de atracción según la cual se dice que, cuando una persona se siente mal, atrae todo lo negativo y, cuando tiene sentimientos positivos, atrae el éxito y las cosas positivas (Ehrenreich, 2011). El problema está dentro de la persona, no fuera, en cómo ésta se toma las cosas y no en cómo son las cosas. Lxs teóricxs de la felicidad y lxs expertxs en Recursos Humanos van a defender que la necesidad básica y fundamental que tiene que buscar toda persona ya no es la supervivencia y la seguridad en el empleo, sino la felicidad. Una felicidad que tiene que generar cada una, no ya en lo material, sino, en otras cosas, como es infundiendo positividad en la gente, [183] *creando deliciosos momentos de alegría en todo el mundo*. Quedando así refutada absolutamente que las condiciones laborales ejerzan algún efecto sobre la felicidad humana, como tampoco lo hacen las mejores condiciones de vida.

Cualquiera que sea el contexto, si la persona es feliz notará cómo entra en *flow*, moviéndose sin esfuerzo y perdiendo la conciencia del tiempo. Sentirá que empieza a disfrutar de las cosas y cómo estas cambian para bien. Sentirá que [220] *cada día es diferente. Es divertido trabajar*. Por eso, es mejor rodearse de personas felices, cuyo atributo esencial sea su capacidad para tener emociones positivas como las que proponen Peter y Waterman, en el libro *En busca de la excelencia: una persona Wow, feliz y apasionada en el desempeño* y que se sienta fuerte. Hay que retirarse en la medida de lo posible de las personas con emociones negativas porque, de alguna manera, se viene a sugerir, resultan contagiosas.

La teoría de la felicidad arrinconaba a las personas hasta convencerlas de que, como dice el dicho popular, «lo que le viene conviene». Porque lo significativo ahora no es el

lugar que ocupa el individuo y dónde encaja en la jerarquía social. Lo que le sucede al sujeto tiene que ver con lo que siente y su estado de emocional negativo o positivo. La regeneración de experiencias y la exploración de emociones para obtener otros resultados apuntan de una forma exigente, sólo al individuo, y a que este cambie y se regenere cambiando su forma de sentir para ser feliz. Una vez más, pero ahora con las formas de sentir, es el individuo el único responsable de cómo se siente, y de lo que le traiga vida, incluido el paro y mala calidad de vida.

8.3.2. La felicidad es una norma moral

Llegados a este punto, si la felicidad es la condición *sine qua non* para tener éxito en el negocio, no resulta extraño encontrar en los textos analizados que la felicidad, además de ser un objetivo estratégico, tiene que ser una norma moral para las personas que trabajan en la empresa. Una norma por la que la persona tiene que buscar la diversión en el trabajo, crear alegría, felicidad y alcanzar la mejor versión de sí misma, algo que según argumentarán lxs teóricxs de la felicidad está relacionado con la idea de alcanzar la máxima ganancia. Así se evidencia en la siguiente Transcripción 8-7:

Transcripción 8-7 la felicidad como norma moral

[216] Nuestros valores y cultura “Fun & Profit” conjugan un alto nivel de auto exigencia con la felicidad y la celebración de los éxitos, como fórmula para dar una experiencia excelente al cliente y obtener mejores resultados.

[173] Intentar alcanzar la felicidad en el desempeño de tu actividad laboral, por principio ético y social hacia las personas que forman parte de la misma y por el interés de impulsar la productividad en la Organización.

[221] Queremos que las personas de XXX sientan, se emocionen, participen, se impliquen, se comprometan, sueñen y que vivan con pasión la experiencia de trabajar con nosotros.

[237] Necesitamos generar emociones positivas alrededor del cambio y nuestra marca, reconectar con la esencia de nuestra compañía.

[170] Generando un orgullo de marca.

[162] Y alcanzar la mejor versión de sí mismos.

[190] *[la empresa] Apuesta por incrementar la felicidad del empleado y el empleado apuesta por la empresa.*

La teoría a la que lleva el discurso es que la felicidad es un imperativo o [216] *valor cultural* de la empresa y [173] *la norma moral* de las personas. Se recomienda que las personas intenten alcanzar la felicidad como fórmula única para conseguir que las cosas le vayan bien. Tienen que sonreír a la vida, cambiar sus emociones para ser felices. Y eso es más bien una autoexigencia que deciden las personas, cuando se plantean dar lo mejor de sí mismas. Para ser feliz solo se tiene que querer contribuir en el trabajo y que éste se termine convirtiendo en algo esencial para su felicidad. Las personas [173] *tienen que alcanzar la felicidad en el desempeño de tu actividad laboral, por principio ético y social hacia las personas que forman parte de la empresa y por el interés de impulsar la productividad en la Organización.* Y para que así sea se incluye la felicidad dentro de [216] *los valores y la cultura de la empresa.* Es la cultura “*Fun & Profit*”, la cual conjuga un alto nivel de auto exigencia con la felicidad y con la celebración de los éxitos, como fórmula para terminar aportando una experiencia excelente al cliente y como contrapartida para obtener mejores resultados para la empresa.

Objetivamente, con la cultura “*Fun & Profit*”, lo que hace el discurso es crear una norma por la que las personas tienen que buscar diversión y crear alegría y felicidad para todo el mundo, sin olvidar los mejores resultados y la excelencia. Curiosamente, la diversión y alegría se basan, según la teoría de la felicidad, en la excelencia. Como explica Csikszentmihalyi (2011), las personas fluyen y son felices cuando su propio nivel de reto y habilidad está por encima de la media. Lo contrario, dice el autor, de ser excelente es entrar en aburrimiento y apatía. Si no se disfruta en el trabajo, no se puede alcanzar la excelencia, pero como es tan divertido fluir, dice el autor, es fácil que las personas entusiastas se sientan motivadas por alcanzar resultados por encima de la media. Es más, Csikszentmihalyi (2011) defiende que el camino hacia la felicidad probablemente sea el trabajo, porque «la razón por la que se disfruta de la vida no es porque las personas sean ricas y vivan con comodidades, sino porque buscan continuamente retos y desarrollan nuevas habilidades, y porque sus cuerpos están hechos para trabajar» (p. 110).

Luego lo que hace el discurso es convencer a las personas de que el trabajo tiene que dejar de ser visto como una carga o una necesidad obligada, para ser percibido como algo que apasione y divierta. Que las personas [221] *se emocionen, participen, se impliquen, se comprometan, sueñen y vivan con pasión la experiencia de trabajar.* Otra

vez la idea del trabajo extraída de la vocación heredada del protestantismo bajo fórmulas laicas de felicidad y realización personal (Cabanas y Illouz, 2019; Ehrenreich, 2011). Como consecuencia, la persona queda así obligada, por su bien y el de las demás personas, a sentir alegría y satisfacción hacia todo, hacia toda la gente y hacia el trabajo. Estas tienen que fluir, ser capaces de amar su trabajo, *divertirte en todos los aspectos del mismo y que se emocionen, participen, se impliquen, se comprometan, sueñen y que vivan con pasión* para crear así entornos de calidad moral y ética. [237] *Sentir emociones positivas* alrededor del cambio y la marca de la empresa para reconectar con la esencia de la compañía.

Experimentar emociones asociadas a un concepto exagerado y positivo y, por encima de todo, como [170] *es el orgullo por la empresa, la marca o el producto*. Incluso, dentro de esa exaltada felicidad, y en lo que toca a la parte más vital del sujeto, los textos llegan a pedir a las personas que busquen [162] *la mejor versión de sí mismas* (MYM) *o su capital social*. Una idea elaborada por Sheldon y Lyubomirsky (2007), por la que se incita a las personas a pensar en su yo ideal, en su mejor yo para el futuro, para que puedan darse cuenta de que pueden hacer todavía mucho más de lo que hacen para alcanzar los objetivos de la empresa. Es la idea sugerida de que un mayor esfuerzo puede causar una mayor ganancia.

Esta norma moral de tener que sentir emociones esencialmente positivas, retira a las personas de sentir cualquier otra emoción que contradiga esos sentimientos positivos. Como norma, el sujeto no puede olvidar el mandato social de la empresa y es que, si no es feliz, no es una persona adecuada para trabajar y divertirse dentro de la empresa.

8.4. Conclusiones

Analizados los textos, se presenta un resumen en la Tabla 14. En este capítulo se ha visto cómo, en la medida que el discurso defiende que se deje de pensar en las personas como si fueran recursos para situarlas en un lugar privilegiado, esto conlleva, en los términos lingüísticos de la misma declaración, que todavía no existe un trato completamente humano de estas dentro de la empresa: No son tratadas como sujetos «completos», ni física, ni emocionalmente, sino más bien como objetos, recursos o activos de la empresa.

Sin embargo, para el discurso se tiene que considerar a la persona como un sujeto emocional porque, siguiendo el hilo de las emociones que viven estas, descubre que sienten miedo, que mantienen un bajo compromiso afectivo con la empresa y que están desmotivadas. Y todo esto le preocupa, no tanto por la calidad de vida de la gente como por el hecho de que ese miedo y esa falta de compromiso y motivación afectan a los resultados y a la productividad de la empresa. También porque el discurso teme que pueda surgir otra reacción desalineada con el mundo de la empresa, la cual podría alterar las condiciones laborales y estructurales del poder que está determinando la dirección de la empresa.

Capítulo 8. Interpretación de las formas de pensar

FORMAS DE SENTIR	ASPECTOS QUE HACE RELEVANTES	SUPUESTOS QUE TIENE QUE ASUMIR Y ENCARNAR LA PERSONA	ASPECTOS QUE COMBATE, NIEGA, IGNORA U OCULTA
La persona como ser emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Es imprescindible dejar de pensar en las personas como un recurso para situarlas en un lugar privilegiado: el corazón de la propia empresa. - La orientación hacia las personas significa una preocupación, un trato al trabajador como una persona completa y su bienestar, no sólo físico, sino también emocional. - El reconocimiento de la empresa como un espacio donde el componente humano está presente de manera continua, y por tanto la importancia de centrarse en la satisfacción de sus inquietudes personales. - Lograr una organización de alto rendimiento aplicando unas políticas de gestión de personas que, incidiendo en la motivación de nuestros profesionales y respetando los valores corporativos, impacten en la creación de valor e impulsen el Crecimiento Conjunto, que es nuestra razón de ser (las mayúsculas las resaltan ellos). - Las personas y su talento son el principal y más poderoso activo para el éxito de nuestro negocio. Para que ellos ofrezcan lo mejor de sí mismos. - La apuesta por el desarrollo del talento humano para mejorar los resultados de la compañía es una buena muestra de la orientación a las personas desde la propia dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva a considera normal la forma inhumana de concebir a la personas como si estas fueran un instrumento (recurso o activo) para aportar valor a la empresa. - Naturaliza que el componente humano no esté presente cuando se busca lo económico. - Asume que el papel de recursos humanos y de la dirección de la empresa es mudar sus intereses individuales y subjetivos hacia los intereses de la empresa, de aportar valor para que gane el empleador y los accionistas - Ve como normal que la economía y los resultados de la empresa, estén por encima de las personas en una empresa. - Lleva a que las personas tengan que subordinar su vida a los resultados de la empresa, pero que los beneficios no se distribuyan después. - Se normaliza que se puedan tomar decisiones con las personas dentro de la empresa si de lo que se trata es de salvar los resultados económicos de la empresa. - Se considera normal excluir a las personas si no obedecen los dictados de la empresa. - Se naturaliza que el trato humano sea una estrategia para alcanzar mayores rendimientos para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se excluye considerar a la persona como un fin en sí misma, en sus emociones, pasiones, racionalidades, en la empresa. - Se oculta la verdadera razón de poner a las personas en el centro: si las personas fueran realmente el centro y la pasión de la empresa, y si estuvieran siendo tratadas como tales, el discurso no tendría razón alguna para tener que defenderlas. - Se desvía el interés colectivo de la empresa hacia el interés económico de la empresa. - Se neutraliza la posibilidad de considerar la distribución de ganancias para las personas. - Se anula enfocar el cambio hacia las condiciones económicas, políticas y sociales de desigualdad, injusticia y falta de oportunidades que se producen en la empresa para las personas, en lugar del trato más humano concedido desde poder, de arriba hacia abajo. - Se niega que mientras no se cambian las condiciones económicas y políticas de las personas en la empresa, estas no pueden disponer de más libertades sustanciales para pensar, sentir y ser sujetos y para responder a cualquier acción que le posiciones como objeto.
El miedo	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas se sienten amenazadas, inseguras y en riesgo dentro de la empresa. - Tienen miedo al cambio. Se han hecho cambios brutales despidiendo a personas. - Tienen miedo a cometer errores, a innovar y a tomar la iniciativa dentro de una cultura jerárquica, con poder desigual y competitiva, donde cada proyecto suma para estar o no dentro de las personas escogidas y admiradas o sustituibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encarnar la promesa dada de que ahora no pasará nada por innovar y equivocarse. - La forma más adecuada de sentir para responder a escenarios laborales, ahora distintos, es ser positiva y buscar la felicidad, en lugar de la seguridad y la supervivencia dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se prohíbe expresar el miedo que genera la empresa. No hay permiso para expresar el miedo que sienten las personas a perder el control de sus vidas, enraizada en las condiciones laborales que genera la empresa. - Niega la responsabilidad de la empresa en la producción que hace de esta desde arriba. Defiende que la realidad laboral es algo forzado que se impone y que está fuera del control de la empresa y de las personas. - Se denigra el miedo a tener que vivir una vida personal sin control para sobrevivir en una empresa digital sin tiempos de trabajo. - Se estigmatiza el miedo a lo que pueda pasar, por el riesgo constante que tienen que asumir las personas con pocas garantías. - Se silencia el miedo a cometer errores en una empresa de capacidades inmediatas y cambiantes, donde descartar al que ya no es capaz es la norma.
Falta Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas, después de los continuos despidos, no encuentran razones para quedarse en la empresa y su compromiso con esta ya no es afectivo, es mercantil. - La empresa quiere vincular a las personas dándoles un sentido trascendente, más allá de la misma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conecta con un sentido único con solo responder a la pregunta de por qué, que lleve a la persona a que vincule sus sentimientos con el propósito común de la empresa. - Tiene que alinearse hacia un objetivo común para trabajar en equipo, pueden vivir la empresa de la misma manera, orientadas hacia las mismas finalidades y persiguiendo los mismos intereses y en la misma dirección y razón de ser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se niega toda posibilidad que ose quebrantar o cuestionar el espíritu de cooperación y propósito común, aunque sea accidentalmente. - Neutraliza la idea particular de la persona que tiene que defender sus intereses diferentes, porque sería arriesgarse a ser un egoísta y traidor de la causa común de la empresa - Se proponen sentidos más trascendentes, más allá de la empresa, porque la gente ha dejado de confiar en la empresa.
La felicidad	<ul style="list-style-type: none"> - La felicidad es la emoción que permite conseguir el éxito en un entorno difícil como es la empresa. - La felicidad de las personas es ganancia para la empresa y bienestar para las personas. - La felicidad tiene que ser una norma moral para la persona que ahora tiene que buscar la diversión en el trabajo, crear alegría y felicidad y alcanzar la mejor versión de sí misma, algo que está relacionado con la idea de alcanzar la máxima ganancia. - La felicidad se pueden medir fácilmente con indicadores tangibles a corto y medio plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La felicidad está en manos de la persona que debe construir su capital psicológico trabajando mucho y aprendiendo a gestionar la energía personal ante eventos estresantes. - La felicidad se consigue con actividades sencillas como mindfulness, apasionarse en el desempeño del trabajo, participar en ONGS o gestionar la energía personal. - Los cambios que se están llevando a cabo dentro de la empresa, resultan en algunos casos brutales, pero son cambios en los que la empresa piensa seguir profundizando. - Las personas tienen que aprender que si no se adaptan y responden a los cambios dictados por la empresa, el resultado es el desempleo. - Una mala actitud es peor. El sujeto genera sin darse cuenta una especie de ley de atracción según la cual se dice que cuando una persona se siente mal, atrae todo lo negativo. Luego el problema está dentro de la persona, no fuera, en cómo ésta se toma las cosas, y no en como son las cosas. - Las oportunidades tienen que ver con lo que las personas sienten y cómo reaccionan en la vida: Lo que viene, conviene. - La razón por la que se disfruta de la vida, no es porque las personas sean ricas y vivan con comodidades, sino porque buscan continuamente retos y desarrollan nuevas habilidades, y porque sus cuerpos están hechos para trabajar. - Si la felicidad se puede medir, es una buena práctica en la gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se invierte sutilmente la pirámide de Maslow: La necesidad básica no es la supervivencia y la seguridad en el empleo, sino la felicidad. - No hay permiso para paralizarse, bloquearse, dudar o huir. Pase lo que pase, las personas tienen que fingir que están ilusionaditas y felices, por mucho que no sea así en absoluto. - Prohibidas las emociones negativas. - Se vacía y neutralizan las formas de sentir que permiten a las personas comprender la realidad perniciosa que vive en la personas, y con ello la posibilidad de mirarse y buscar otra disposición más satisfactoria y plena que restituya su equilibrio y calidad de vida laboral. - Obvia como obliga a la persona a sentir alegría y satisfacción hacia todo, hacia todos y hacia el trabajo. A experimentar emociones esencialmente asociadas a un concepto exagerado y positivo de orgullo por la empresa, la marca o el producto que le retira de su verdadera experiencia organizativa. - Oculta como arrinconaba a las personas hasta convencerlas de que «lo que le viene conviene». Lo que le sucede al sujeto tiene que ver con lo que siente y su estado de emocional negativo o positivo. - Se puede clasificar a las personas midiendo su felicidad
El Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer el trabajo bien hecho y unos valores sólidos - Dar la oportunidad a todos los empleados por su esfuerzo y dedicación en su desempeño de trabajo día a día. - Convertir a las personas en protagonistas para hacerles sentir partícipes y altamente valorados. - Todos están invitados a participar (esto será parte del proceso de identificación de altos potenciales para el próximo año) ya que todos tienen la oportunidad de convertirse en una estrella. - Desplegar la mejor versión de los participantes tanto en su vida personal como profesional. Todos iguales, todos distintos. - El foco en el reconocimiento a aquellos empleados que marcan la diferencia. - Desarrollar espacios que estimulen la creatividad y la competitividad. - XXX es un proyecto que brinda visibilidad en XXX ante el comité de dirección y a toda Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas tienen que renunciar a un desempeño normal, y competir con los demás si quieren estar entre los mejores y permanecer en la empresa. - El trabajo resulta estimulante si se reconoce. - Cada performance es una oportunidad para destacar o para hacerse invisible. - Es importante expresar simbólica o materialmente como la empresa está dispuesta a contar con determinadas personas de acuerdo al alto valor que representan, para asegurar la permanencia de ésta aunque sea en un futuro inmediato de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El reconocimiento no es apreciativo o de gratitud, sino que se sobre el éxito y altos potenciales. Competitivo para no desaparecer. - Es un reconocimiento del éxito y la admiración condicionado por la valoración comparada con los demás compañeros y en la mirada del otro, lo público. - Conlleva una perspectiva evaluativa desde la que se ordena a las personas según el máximo resultado y las diferencias. - Detrás de este tipo de reconocimiento está la intención de eliminar las conductas destructivas para la productividad de la empresa. - Implica que la persona persiga sin descanso y por sí misma aquello de lo que pueda sentirse orgullosa. Crea un objetivo interno dirigido a dar cada vez más y mejor. - Tapa la finalidad política de distribuir los bienes y todo aquello que es apreciado por las personas y para ordenar las diferentes posiciones sociales y disposiciones, incluida la empleabilidad o el paro - Dado desde arriba, es el juicio moral del superior. - Moldea la práctica social de la empresa. El sujeto tratará de evitar la vergüenza, el miedo a la degradación moral y social que puede sufrir de los gestos de superioridad de la alta dirección

Tabla 8-1: Resumen análisis formas de sentir

Por tanto, apoyándose en el conocimiento científico de la psicología de la felicidad, el discurso decide construir unas formas de sentir determinadas para el contexto de la empresa. Su intención es impregnar con un componente cognitivo las emociones de las personas, incluyendo en estas una serie de creencias, valores y normas que determinen lo que es adecuado sentir y lo que no, y que estas guíen la reacción emocional que deben tener las personas para ajustarse al mundo actual que está produciendo la empresa. Los textos analizados crean las reglas para instituir las formas de sentir positivas y destruir aquellas que le resultan negativas a la empresa, y no cumplirlas, da lugar a consecuencias dañinas para las personas.

En concreto, los textos se centran en:

- a) El miedo.
- b) La falta de compromiso de las personas con la empresa.
- c) Y la falta de motivación con el trabajo.

Formas de sentir que resultan problemáticas para la productividad y la estructura de poder de la empresa, y por eso el discurso se centra en combatirlas para crear otras y propone:

- a) Buscar la felicidad para destruir el miedo.
- b) Dar sentido para que las personas vuelvan a vincularse con un compromiso afectivo con la empresa.
- c) Dar mucho reconocimiento para que las personas se sientan motivadas e inspiradas en su trabajo.

Buscar la felicidad para destruir el miedo

El resumen esencial de ideas que el discurso expresa abiertamente acerca del miedo es el siguiente:

- Las personas se sienten amenazadas, inseguras y en riesgo dentro de la empresa.
- Tienen miedo al cambio. Se han hecho cambios brutales despidiendo a personas, pero la responsabilidad de estos cambios no tiene actores sociales responsables. La realidad laboral es algo forzado que se impone y que está fuera del control de la empresa y de las personas.

- Tienen miedo a cometer errores, a innovar y a tomar la iniciativa dentro de una cultura jerárquica, con poder desigual y competitiva, donde cada proyecto suma para estar o no dentro de las personas escogidas y admiradas o sustituibles.
- La intención del discurso ahora es luchar para destruir el miedo.
- Y ofrece la promesa de que ahora no pasará nada por innovar y equivocarse.
- Propone que la forma más adecuada de sentir para responder a estos escenarios laborales, ahora distintos, es ser positivas y buscar la felicidad, en lugar de la seguridad y la supervivencia dentro de la empresa.

La felicidad

- La felicidad es la emoción adecuada que tienen que sentir las personas si quieren conseguir el éxito en un entorno difícil como es el de la empresa. Es el camino para producir abundancia y crecimiento, la forma de generar mayores recursos funcionales a nivel físico, psicológico y social dentro de la empresa.
- La felicidad está en manos de la persona que debe construir su capital psicológico trabajando mucho y aprendiendo a gestionar la energía personal ante eventos estresantes.
- La felicidad se consigue con actividades sencillas como *mindfulness*, apasionarse en el desempeño del trabajo o participar en ONG's, gestionar la energía personal.
- La felicidad es ganancia y bienestar, esta se tiene que convertir en una norma moral para la persona, que ahora tiene que buscar la diversión en el trabajo, crear alegría y felicidad y alcanzar la mejor versión de sí misma, algo que está relacionado con la idea de alcanzar la máxima ganancia.
- La felicidad se puede medir fácilmente con indicadores tangibles a corto y medio plazo, es un instrumento para dirigir el negocio.

Dentro de estas cogniciones e ideas, lo que deben asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a la felicidad propuesta son las siguientes:

- Todo el mundo sabe que una cosa es lo que dice la empresa, y otra la realidad, lo que hace. Los cambios que se están llevando a cabo dentro de la empresa son, en algunos casos, brutales, pero son cambios en los que la empresa piensa seguir profundizando.

- Las personas tienen que aprender que, si no se adaptan y responden a los cambios dictados por la empresa, con la velocidad y amplitud que esta necesita, el resultado es el desempleo con la dificultad que esto conlleva.
- Una mala actitud es peor. El sujeto genera sin darse cuenta una especie de ley de atracción según la cual se dice que, cuando una persona se siente mal, atrae todo lo negativo y, cuando tiene sentimientos positivos, atrae el éxito y las cosas positivas. Luego el problema está dentro de la persona, no fuera, en cómo ésta se toma las cosas, y no en cómo son las cosas.
- Las oportunidades tienen que ver con lo que sienten las personas y cómo reaccionan éstas en la vida. Lo que viene conviene. Cualquiera que sea el contexto, si la persona es feliz, notará cómo entra en *flow*, moviéndose sin esfuerzo y perdiendo la conciencia del tiempo. Sentirá que empieza a disfrutar de las cosas y cómo estas cambian para bien.
- La diversión y alegría se basan en que el nivel de reto y habilidad esté por encima de la media, entonces no ser excelente es entrar en aburrimiento y apatía. El camino hacia la felicidad probablemente sea el trabajo, porque la razón por la que se disfruta de la vida no es porque las personas sean ricas y vivan con comodidades, sino porque buscan continuamente retos y desarrollan nuevas habilidades, y porque sus cuerpos están hechos para trabajar.
- Si la felicidad se puede medir, son indicadores cuantitativos medibles, objetivos y prácticos, importantes para la buena práctica en la gestión empresarial.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta o están por detrás de la felicidad encontramos:

- La inversión de la pirámide de Maslow de manera que la necesidad básica y fundamental que tiene que buscar la persona ya no es la supervivencia y la seguridad en el empleo, sino la felicidad.
- No hay permiso para paralizarse, bloquearse, dudar o huir. Se estigmatiza a las personas con emociones negativas como personas con *actitudes negativas* o que no se esfuerzan lo suficiente. Pase lo que pase, las personas tienen que fingir que están ilusionadísimas y felices, por mucho que no sea así en absoluto.

- Tapa que, al destruir las emociones negativas, la empresa se separa del daño que está ocasionando a las personas. El discurso, apoyado en la psicología positiva, deja claro que prefiere mirar para otro lado y continuar con las mismas políticas, pero compensando dicho malestar con medidas sencillas para ser feliz.
- Esconde que negar las emociones negativas es una forma de vaciar y neutralizar las formas de sentir que permite a las personas comprender la realidad perniciosa que vive en la empresa, y con ello destruye la posibilidad de mirarse y buscar otra disposición más satisfactoria y plena que restituya su equilibrio y calidad de vida laboral.
- Obvia cómo queda obligada la persona, por su bien y el de las demás personas, como norma moral, a sentir alegría y satisfacción hacia todo, hacia toda la gente y hacia el trabajo. Y a experimentar emociones esencialmente asociadas a un concepto exagerado y positivo de orgullo por la empresa, la marca o el producto que le retira de su verdadera experiencia organísmica.
 - Con la teoría de la felicidad se arrincona a las personas hasta convencerlas de que, como dice el dicho popular, «lo que le viene conviene». Porque lo significativo ahora no es el lugar que ocupa el individuo y dónde encaja en la jerarquía social. Lo que le sucede al sujeto tiene que ver con lo que siente y su estado emocional negativo o positivo.

Dar sentido para que las personas vuelvan a vincularse con un compromiso afectivo con la empresa

El resumen esencial de ideas que el discurso expresa abiertamente acerca del compromiso es el siguiente:

- Las personas no encuentran razones para quedarse en la empresa y su compromiso con esta ya no es afectivo, es mercantil.
- La empresa quiere vincular a las personas dándoles un sentido y opta por darles un sentido trascendente, más allá de sí mismas, apelando al sentido del bien común.
- Para destruir la falta de compromiso, el discurso propone dar sentido:

Dar sentido

- Se puede crear un sentido único para las personas con solo responder a la pregunta de por qué, que lleva a las personas a vincular sus sentimientos con el propósito común de la empresa.
- Si las personas se alinean hacia un objetivo común, *alineamiento hacia un objetivo común*, para trabajar en equipo, pueden vivir la empresa de la misma manera, orientadas hacia las mismas finalidades y persiguiendo los mismos intereses y en la misma dirección y razón de ser.

Dentro del discurso crítico de estas cogniciones e ideas, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a lo que significa dar sentido a las personas en la empresa, es lo siguiente:

- Tienen que programarse para ver el sentido único de la empresa y poner su esfuerzo y voluntad al servicio de esta, aunque las circunstancias sean contrarias a sus principios.
- Convencerse de que, si gana la empresa, ganan todas las personas y que estas creen que la rentabilidad y eficacia de la empresa es un propósito común.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás de dar sentido encontramos:

- Tapa cómo queda cuestionado todo aquel sujeto que ose quebrantar o cuestionar el espíritu de cooperación y propósito común, aunque sea accidentalmente. Esto sería como poner en riesgo los intereses de toda la gente. El discurso espera así que las personas reconecten con la empresa, todas juntos, y adecuen sus formas de sentir y comportarse para cooperar y comprometerse, una vez más, con la empresa.
- Neutraliza la idea particular de la persona que tiene que defender sus intereses y significados diferentes, porque sería arriesgarse a ser una egoísta y traidora de la causa común de la empresa.

Dar mucho reconocimiento para que las personas se sientan motivadas e inspiradas en su trabajo

El resumen esencial de ideas que el discurso expresa abiertamente acerca de la motivación es el siguiente:

- Las personas no se sienten inspiradas en su trabajo.

Para destruir la falta de motivación, el discurso propone dar reconocimiento:

Reconocimiento

- Reconocer el trabajo bien hecho y unos valores sólidos que puedan llevar a motivar e inspirar a las personas.
- Un reconocimiento orientado al éxito y a la admiración de la persona, más que al esfuerzo, al sacrificio o la gratitud.

Desde el análisis crítico de estas cogniciones e ideas, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente, para tener un sentido profundo de lo que significa el reconocimiento de las personas en la empresa es lo siguiente:

- Tienen que disminuir sus pretensiones de aprecio y gratitud, algo que supone que un emprendedor implica comunidad, afiliación y vínculos, y que reclama sostenibilidad en la relación de trabajo.
- Cada persona tiene que enfocarse para destacar su diferencia compitiendo con las demás, según logros extraordinarios que excedan los estándares fuera de lo común y tiene que superarse incluso a sí misma. Demostrar su valía y luchar en público, quiera o no, para ganarse el puesto y otros parabienes de la empresa, día a día.
- Si las personas no están tensionadas y se relajan, aparecen conductas destructivas de personas que aprenden a no complicarse la vida y realizar lo menos posible en el trabajo.
- Reconocer los comportamientos que son un ejemplo y los que no, según criterios y necesidades cambiantes de la empresa, moldea los comportamientos de las personas.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta y que están por detrás del reconocimiento encontramos:

- El reconocimiento es un sistema que recuerda lo que le permite a una persona alejarse de ser un sujeto invisible o susceptible de verse afectado por las acciones hostiles e inhumanas de la empresa.
- Encubre la exigencia sin descanso y la renuncia que tiene que hacer la persona para trabajar por unos resultados normales. Un proceso encubierto de exigencia y angustia generalizada que tienen que vivir las personas para sobrevivir y tener seguridad en el trabajo.

- Por detrás de la hipérbole del reconocimiento, unida a la evaluación y al espectáculo público, está la finalidad política de distribuir los bienes y todo aquello que es apreciado por las personas para ordenar las diferentes posiciones sociales y disposiciones, incluida la empleabilidad o el paro.
- Es una manera de justificar quiénes son las personas que merecen tener ganancias sustanciosas, bienes o el capital simbólico de la empresa (estatus, dinero, empleabilidad, regalos, estar entre el talento) y las que no.
- Encubre la creación de un código moral público, colectivo y compartido que sirve para ordenar y mirar a los semejantes como alguien diferente con más y con menos éxito y con más o menos derechos a recibir los bienes y ganancias de la empresa.
- Detrás del reconocimiento del éxito y la admiración, inconscientemente está la vergüenza. En lo más subjetivo, la persona obtiene un placer de sí misma por el logro de unos objetivos y de la tarea bien hecha. Un sentimiento que se construye entre el sí mismo y la imagen social dentro de la empresa, en la mirada del otro. Es el *¡Wow!*, el triunfo que se debe a sí misma la persona.
- Pero en la lógica del éxito, cuando los resultados no son los esperados y la persona ya no es reconocida por la empresa y pierde su apoyo, esto puede ser vivido como el resultado de una autodiagnosticada minusvalía moral que se expresa en la vergüenza y la baja autoestima originada en la creencia difusa pero efectiva de ser responsable de su particular y penosa situación.
- El reconocimiento dado en relaciones de poder asimétricas y desiguales es el juicio moral y superior de quien lo da y de quien lo quita, en este caso del comité de dirección que es quien identifica los altos potenciales y quiénes se podrán convertir en estrellas. En esta relación, las personas empleadas tratarán de evitar la vergüenza, el miedo a la degradación moral y social que pueden sufrir de los gestos de superioridad de la alta dirección. Ajustarán sus formas de sentir a lo que exige la dirección de la empresa.

En conclusión, con las formas de sentir que instituye el discurso analizado, se constriñe las capacidades existenciales de las personas para sentir. Las personas no tienen permiso para expresar emociones negativas. Tienen que parecer felices, comprometidas y buscar el reconocimiento del éxito y la admiración, lo que lleva al ocultamiento, y la falta de congruencia consigo mismas. Los sujetos se ven obligados a sostener y ocultar

sus verdaderas emociones, con todo lo que ello conlleva: Como menciona Satir (2008), la imposibilidad de reconocer y expresar las emociones negativas lleva a la persona a tener que negarse a sí misma, y evaluar los propios sentimientos como inadecuados. A devaluarse como persona que siente malestar. Y si a esto se añade un fracaso, tendrá que concluir que además que se lo merece, por lo que terminará destruyendo su propia autoestima para poder seguir adelante.

Capítulo 9. Interpretación de las formas de ser

En este capítulo se analizan las formas de ser, entendiendo por formas de ser las maneras de representar las capacidades y los procesos intrínsecos que se supone que dan forma y estructuran el comportamiento de las personas (Holland et al., 1998). El mundo figurado de la empresa es un mundo culturalmente construido. Una obra humana que se instituye produciendo un mundo de significaciones imaginarias fundadas en el imaginario social, y como resultado de la *performance* que llevan a cabo los sujetos en cada interacción, las cuales se convierten en condiciones de posibilidad y representatividad, y, por ello, de existencia para las personas. Es decir, como institución la empresa implica un yo socializado en el que hay que asumir determinadas posiciones estatuidas a partir de la obligación de integrarse en la empresa. La relación práctica que un agente particular mantiene con su porvenir y con la práctica que desarrolla en cualquier mundo figurado viene definida por el *habitus* y por las condiciones que el mundo social le asigna objetivamente (Bourdieu, 2007).

En definitiva, las formas de ser son las posiciones y disposiciones que pueden tener los sujetos dentro de la empresa, según la definición que hace el discurso, que determina quién puede ser cada individuo, y qué tiene que hacer para ser eso, para ser incluido en el juego de la empresa. Las formas de ser representan las capacidades y procesos intrínsecos que dan forma al comportamiento de las personas (Holland et al., 1998) y a la misma existencia de estas.

En este capítulo se investigan qué capacidades, acciones y hábitos define el discurso analizado como posibles e imposibles para delimitar lo que hay que hacer y lo que no, cómo hay que hacerlo, quiénes y cuándo, para estar en el mundo figurado de la empresa. Al mismo tiempo se trata de reflexionar sobre cuáles pueden verse dañadas o negadas como formas de ser en la empresa, según los valores y principios promulgados,

consciente o inconscientemente por el discurso. En tercer lugar, y atendiendo al uso político del lenguaje, se trata de descubrir cuáles son los principios, intenciones, finalidades que hay detrás de esas formas de ser, según declaración oficial. Objetivando el discurso, ver a qué otros intereses ocultos responden inculcar estas formas de ser dentro del mundo figurado de la empresa.

Las formas de ser que se van a analizar a continuación han sido extraídas de la exploración de los textos para responder a las siguientes preguntas: *¿Qué formas de ser son las reconocidas por el discurso para estar en la empresa? Para seguir siendo empleadas en el mundo figurado de la empresa, ¿en qué tipo de identidades tendrán que involucrarse las personas para ajustarse al perfil de la empresa? Por ende, ¿qué formas de ser es posible que se estén dañando o tengan que vivirse en conflicto para ser empleadxs de la empresa?*

Como se muestra en la Figura 9-1, se trata de formas de ser determinadas desde arriba, programadas por la dirección de la empresa, y que se han diferenciado en dos categorías fundamentales: formas de ser culturales o esenciales y formas de ser cambiantes:

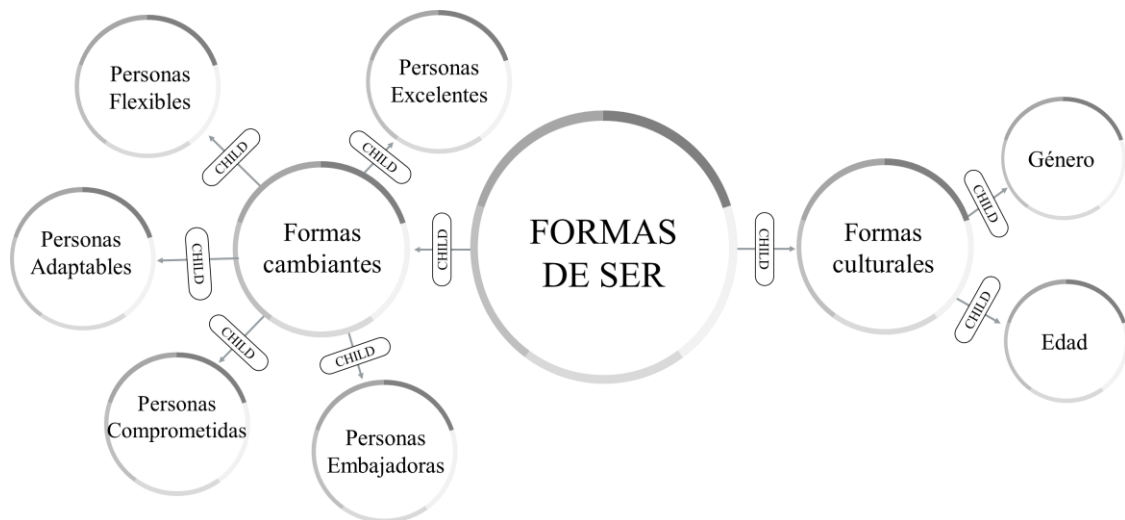


Figura 9-1: Mapa de nodos formas de ser extraído de ProNVvivo12.

Para producir el mundo figurado de la empresa, el discurso define las formas de ser definitivas para dividir, diferenciar y excluir a las personas empleadas en la empresa. Encontrándose para ello, por un lado, las formas de ser culturales o esenciales, que son aquellas en las que se ven involucradas los mismos representantes de la empresa que dirigen las políticas de Recursos Humanos, y que a menudo resultan invisibles. Y, por otro lado, se encuentran las formas cambiantes, estatuidas por el discurso de Recursos

Humanos arbitrariamente para producir y determinar las disposiciones que desea producir en la empresa según instrucciones de la dirección.

9.1. Las formas de ser esenciales

Las formas de ser culturales o esenciales se refieren a las que cada persona tiene por las características sociales como es el origen étnico, la edad o el sexo. Categorías que agrupan y distinguen a las personas y que se convierten en esencias inmutables y originales. De manera que determinadas características sociales acaban determinando a los individuos imponiéndoles sus normas, sus reglas, sus papeles y su estatus, reproduciéndolos de generación en generación.

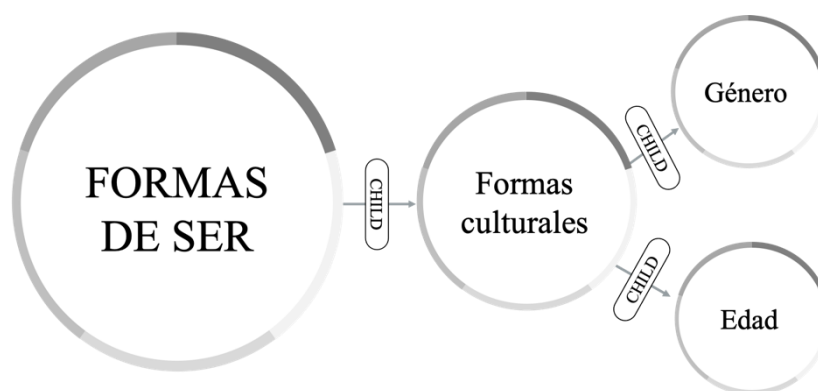


Figura 9-2: Mapa de nodos formas de ser culturales extraído de ProNVvivo12.

En este caso, como se muestra en la Figura 9-2, las formas de ser esenciales o culturales que aparecen en el discurso como determinantes para las personas son dos fundamentales: la edad y el sexo:

- La edad: El discurso discrimina a las personas en función de su edad. Prefiere a las personas jóvenes, con formación STEM, frente a las personas de edad avanzada, a las que menosprecia en base a falsos prejuicios sociales como que son menos capaces y más resistentes al cambio. No obstante, parece que los jóvenes tampoco son bien admitidos si no están socializados con los valores particulares que desea la empresa.
- El género: Los textos evidencian una valoración y una gestión de oportunidades desigual entre el talento masculino y femenino, reconociendo que en la práctica de la empresa se produce una importante desigualdad de género y un techo de cristal que dificulta el desarrollo profesional de las mujeres. Y la propuesta que hace el discurso es una invitación conservadora,

que exige a las mujeres que cambien y se integren en el mundo laboral de los hombres sin que el mundo cultural de la empresa tenga cambiar nada.

9.1.1. La Edad

La edad aparece como un aspecto estructural de la identidad a través de la cual el discurso divide y discrimina a las personas trabajadoras en dos categorías: trabajadorxs jóvenes y trabajadorxs «mayores» o personas de «edad avanzada». A partir de la edad, el sujeto alcanza una posición social, como es la de ser joven o ser adulto, que le sitúa en un modelo de comportamientos y una valoración dentro de la empresa. En concreto, ser joven constituye un valor positivo para [183] *la marca empleadora de la empresa* que se opone al hecho de ser adulto. El sujeto joven no es alguien que evoluciona hacia el adulto, teniendo a este como referente apreciado por su sabiduría, sino todo lo contrario. Como se ve en la Transcripción 9-1, cuando las personas se hacen adultas, se considera que estas pierden capacidades para trabajar, se deterioran y se convierten en un colectivo de riesgo que puede ser excluido.

Transcripción 9-1 Personas mayores y de edad avanzada

[183] *La propuesta de marca empleadora joven (con una media de edad de 38 años en oficinas), creativa (desarrollo de campañas de marketing y ventas para nuestras marcas) y que busca el desarrollo (plan de carrera) y el bienestar del empleado (programas específicos para cuidar al profesional desde un punto de vista de salud física y para la prevención de riesgos psicosociales).*

[165] *Los cambios demográficos tienen también sus consecuencias en las estrategias, políticas y actuaciones de (la empresa): Por un lado, este fenómeno abre un nuevo potencial de consumo dentro del grupo de población mayor de 50 años de edad; por otro lado, significa un mayor foco en mantener la capacidad de trabajo, los hábitos de vida saludables y las habilidades y capacidades para aprender a lo largo de la vida de nuestros empleados y empleadas, evitando, al mismo tiempo, potenciales conflictos generacionales.*

[227] *Participar con empleados y candidatos en la digitalización de la sociedad, poniendo foco en favorecer la empleabilidad, la integración y el desarrollo de las competencias digitales de profesionales mayores de 50 años.*

[165] *Las nuevas tecnologías suponen una revolución en las organizaciones, para lo cual se requieren acciones destinadas a cambiar actitudes en el colectivo de edad más avanzada para mejorar y prolongar la vida laboral de este colectivo*

En el colectivo llamado de *edad avanzada* se encuentran las personas que cuentan [227] *con cincuenta años o más*. Caracterizado como a un [165] *grupo* (al que hay) *mantener la capacidad de trabajo, los hábitos de vida saludables y las habilidades y capacidades para aprender*. Es decir, que se los representa como a personas menos hábiles y con capacidades disminuidas para trabajar y aprender. Algo que se repite sistemáticamente y amplifica con respecto a la digitalización, como declara el *verbatim* [227] *digitalización (...) poniendo foco en favorecer la empleabilidad, la integración y el desarrollo de las competencias digitales de profesionales mayores de 50 años*. Se habla de este colectivo como si fuera menos eficiente con las habilidades tecnológicas, y que puede generar conflictos con las nuevas generaciones [165] *evitando, al mismo tiempo, potenciales conflictos generacionales*.

En definitiva, las personas en base a la identidad cultural asociada a la edad adulta se ven menoscabadas en su identidad profesional. La edad no es un proceso de cambio necesario y beneficioso para la empresa. Al revés, se pone *foco* en estxs trabajadorxs por inconvenientes que se consideran propios y naturales del envejecimiento, (*hábitos de vida saludable y capacidad de trabajo*) a pesar de haberse demostrado su inconsistencia.

Existen numerosos estudios que desmienten y contradicen esos prejuicios a nivel profesional por la edad, ese relato de la necesidad de tener que *mantener su capacidad de trabajo*. El desempeño de las personas de cincuenta años y más es absolutamente comparable al de las personas empleadas más jóvenes. Son factores como las habilidades individuales y la salud los que se relacionan con el rendimiento, no la edad del trabajador/a (Posthuma y Champion, 2009; McDaniel et al., 2012). Incluso hay estudios que demuestran que los sujetos, cuando son adultos, se involucran más en conductas de ciudadanía organizacional que los individuos más jóvenes, y que estxs presentan tasas más bajas de tardanzas, ausentismo y comportamientos contraproductivos, además de tener mejor rendimiento relacionado con la seguridad que los sujetos jóvenes (Ng y Feldman, 2008).

La única consistencia demostrada entre estereotipos y evidencias empíricas es que las personas de más edad están algo menos dispuestas a participar en las actividades de capacitación y de desarrollo profesional (Ng y Feldman, 2012), lo que podría estar relacionado con otros hallazgos, como que algunas capacidades mentales más complejas, como es la sabiduría de las personas, mejoran con la edad. Algo que resulta imposible de conseguir en personas jóvenes por ser capacidades complejas (Harper y Marcus, 2006; Schalk et. al., 2010). El discurso tampoco considera las cualidades positivas asociadas

precisamente con la antigüedad y la experiencia de las personas en la empresa, como son las habilidades sociales, la conducta de ayuda y la lealtad. Lo que hace es poner el foco en las personas mayores, como si estas fueran un problema, diciendo que le preocupa su empleabilidad: [227] *Favorecer la empleabilidad, la integración* de estos en la nueva empresa. O sea, las estigmatiza y refuerza los prejuicios sociales.

No obstante, ser joven, aunque por razones diferentes, también parece resultar problemático para la empresa. Según declaraciones del discurso estas personas pueden ser definidas también como un colectivo o como una generación en fase de socialización y aún por hacer. Alguien preparada para el cambio, pero también alguien que todavía no contiene en sí misma el sentido de las prácticas que hay que producir en la empresa. Le falta la lógica del juego de la empresa que regula la aplicación adecuada de los diferentes valores y principios objetivamente exigidos por el conjunto de la empresa, y, por tanto, es una persona incompleta, todavía por hacer, que necesita ser socializado según principios y cultura de la empresa.

Transcripción 9-2 Jóvenes

*[180] Generar una experiencia inolvidable en los jóvenes de la generación Z que nos posiciona como “empresa favorita para trabajar”, y **posicionar el sector xxx como un sector “sexy y atractivo” para que las nuevas generaciones desarrollen su carrera profesional ya que es un sector en continua transformación.***

*[239] Los directivos de Recursos Humanos **han comenzado a detectar que en la selección de jóvenes para integrarlos en la empresa, además de las perspectivas de una carrera profesional, valoran cada vez más la disponibilidad de tiempo suficiente para su desarrollo personal al margen del trabajo.***

*[245] Favorecemos su **desarrollo cognitivo y sus habilidades más tecnológicas: estas actividades suponen una alternativa de aprendizaje con una fuerte conexión al mundo laboral de su futuro** (está ampliamente aceptado el hecho de que los empleos del futuro están ligados al mundo STEM). Esperamos con ello cumplir nuestra aspiración de **revertir la tendencia tradicionalmente masculina en el sector de la xxx, y despertar de manera global el interés de las niñas por la automoción y las competencias STEM, especialmente en aquellos perímetros donde la incorporación de la mujer al entorno laboral sigue siendo escasa y compleja.***

*[201] La empresa tiene que **atraer talento, encontrarlo y retenerlo.***

[183] *La necesidad nace de la escasez de talento en el mundo actual y del posicionamiento de xxx como marca empleadora atractiva para los jóvenes de la generación millennial que serán contribuidores imprescindibles para el futuro y la evolución de la compañía.*

[205] *Para destacar en la guerra de talento, siempre nos apoyamos en nuestras fortalezas únicas, recogidas en la propuesta de valor para el empleado (Employee Value Proposition, EVP). Existía un “gap” entre la posición de las becas y las vacantes junior (el siguiente nivel). Los managers no consideraban que estaban preparados para asumir esa posición si se daba la oportunidad.*

[191] *Hasta el momento, cada vez que queríamos incorporar a una persona con grandes conocimientos debíamos incorporar a personas de empresas competidores, por lo que ya venían con ciertos estilos de trabajo que en algunos casos no conectaban con lo que nosotros podíamos necesitar. Decidimos crear nuestros propios profesionales.*

[251] *Creación de un centro para cualificar a jóvenes en las tecnologías y procesos de Grupo xxxy así contar con los mejores profesionales del sector. La captación y desarrollo del talento juvenil es clave en el mundo laboral actual, especialmente en una industria tan competitiva como la xxx.*

[248] *Las prácticas en empresa constituyen una excelente oportunidad de aprendizaje en un entorno real. A través de las mismas los jóvenes mejoran sus competencias profesionales, correspondientes a un primer nivel de cualificación, pero también, desarrollan aspectos que las empresas consideran fundamentales para la incorporación de estos jóvenes en el mundo laboral: "saber ser" y "saber estar" en las empresas.*

[204] *Con este proyecto la compañía pasa de tener una respuesta reactiva a la necesidad de cubrir posiciones digitales, a ser totalmente proactivos, creando ese talento digital en lugar de recabándolo del mercado de posibles candidaturas y aunando fuerzas y estableciendo sinergias entre el equipo de RRHH y las especialidades digitales, que trabajan conjuntamente y de manera integrada en la realizando una detección de necesidades en materia de talento digital, pero no solo en cuanto a la parte técnica, sino también a la transmisión de Valores Organizacionales, Cultura de Empresa, etc. Generar una pipeline de Talento para acometer de una forma más eficiente y rápida la rotación de estos perfiles, con una menor curva de aprendizaje y mayor compromiso.*

El discurso se queja de lo difícil que resulta atraer, formar y mantener a las personas más jóvenes. Conseguir que la empresa les resulte *sexy* y *atractiva* [180] *posicionar el sector como un sector sexy y atractivo para que las nuevas generaciones desarrollen su carrera profesional*. La empresa quiere resultar atrayente y despertar el deseo de las personas jóvenes para que quieran trabajar en ella. Los textos evidencian que uno de los problemas que presenta este colectivo para insertarse en el mundo laboral es que, [239] *además de las perspectivas de una carrera profesional, valoran cada vez más la disponibilidad de tiempo suficiente para su desarrollo personal al margen del trabajo*. Por otro lado, no todas las personas jóvenes cuentan con el talento que necesita la empresa. Como explica el mismo discurso, está ampliamente aceptado que hay que buscar jóvenes [245] *financieros, ingenieros, físicos, tecnólogos, matemáticos*, o STEM el acrónimo de los términos en inglés *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

En los textos se busca a personas jóvenes con una formación propia del tradicional mundo masculino, que es el que se sigue valorando como el más científico en general. [217] *Cada vez hay menos mujeres que decidan estudiar una titulación STEM (tan solo el 3% de los grados en STEM de la Unión Europea es mujer)*. Según datos españoles, los sectores con mayor índice de feminización se dan en el sector doméstico y en productores de bienes y servicios para uso propio (90,1%): Actividades sanitarias y de servicios sociales (76,7%), la educación (67,6%) y otros servicios (64,2%) (Torns y Recio, 2012; Sallé y Molpeceres, 2010). Es decir, la mayor parte de las actividades que se han trasladado del ámbito privado-doméstico al mercado (sanidad, educación, cuidado, tareas domésticas, abastecimiento del hogar) (Federici, 2013).

Dentro de este marco de estudios fundamentalmente de carácter masculino, la empresa se está viendo [201] *obligada a desplazarse hasta donde están estos jóvenes profesionales*, a quienes tienen que perseguir y convencer para que *quieran incorporarse a la empresa*. E incompresiblemente, aun cuando las empresas cuentan hoy a su favor con un mercado de trabajo que tiene un neto predominio de la oferta de trabajo de jóvenes sobre la demanda, en virtud de lo cual el discurso puede mantener controlado el nivel de salarios y sustituir sin inconvenientes a aquellos profesionales que no se ajusten estrictamente a sus formas de pensar, sentir y hacer, resulta que a la empresa le cuesta atraer, encontrar y retener a las nuevas generaciones STEM. Parece incluso que cambian las reglas de juego y que tiene que ser la empresa la que debe desplazarse hasta donde están las personas jóvenes para convencerlas, en lugar de ser este colectivo el que busque

a la empresa. Paradójicamente los textos hablan de [183] *la escasez de talento en el mundo actual*. Según lo califica el discurso, la búsqueda de este talento joven es [205] *la guerra*, usando un lenguaje bélico, agresivo, competitivo. La lucha y *la guerra por captar, atraer y mantener* a este talento.

Aparece pues caracterizado un colectivo joven STEM escaso, con posibilidades y futuro, pero que no encuentra acomodo dentro de la empresa. Pero no se profundiza en qué hace que eso sea así. En las prácticas se conforman con decir que el problema de la inserción laboral que sufren las jóvenes y los jóvenes tiene que ver con su falta de adecuación a la oferta laboral y las necesidades de la empresa, como en el *verbatim* [205], *existía un gap entre la posición de las becas y las vacantes junior (el siguiente nivel)*. *Los managers consideraban que no estaban preparados/as para asumir esa posición si se le daba la oportunidad*. Se obvian las condiciones laborales que ofrece la empresa a estos jóvenes tan bien preparados. Hecho nada baladí si se tiene en cuenta que las nuevas generaciones tienen hoy una vida laboral peor que la de sus mayores, y no porque no se acomoden a la empresa, sino porque han dejado, debido a sus circunstancias objetivas de empleo, de ilusionarse con el futuro que le proporciona la empresa.

En el discurso no se hace ninguna mención a la incongruencia y la contradicción que viven los jóvenes cuando se les ofrece un futuro para construir una identidad y un reconocimiento social mediante el desarrollo profesional en la empresa, y a la vez, para hacerlo, se les somete a condiciones de profunda precariedad. No se menciona que, del conjunto de la población, lxs jóvenes son hoy el colectivo que presenta las mayores tasas de desempleo de larga duración y el que registra el mayor porcentaje de contratos temporales o parciales, por no hablar del menor poder adquisitivo que presentan, como consecuencia del menor salario percibido por el trabajo desempeñado. Se trata de una población con salarios en torno a los 8.000 y 9.000 euros por debajo del total de la población asalariada.

Y, al ignorar todo esto, se sitúa a la juventud en la contradicción esquizofrénica de tener que buscar una identidad en base a una trayectoria laboral discontinua y mediante la adquisición de una responsabilidad adulta, como es el trabajo, al mismo tiempo que se les imposibilita poder abandonar su condición de juventud, porque las condiciones ofrecidas en el mundo laboral hacen materialmente imposible que las personas jóvenes dejen de serlo: Puedan alcanzar su autonomía económica y responsabilidad de adulto.

En lugar de mejorar las condiciones laborales de las personas jóvenes, el discurso propone formar y socializar a estos sujetos. Y busca combatir la escasez de talento joven resucitando las antiguas recetas de fabricar trabajadorxs como es la escuela de oficios. En la escuela de oficio se fabrican jóvenes STEM, extraídos del conjunto de jóvenes que ahora no tienen futuro porque no tienen los estudios requeridos por la empresa, y se les ofrece la oportunidad de mejorar sus oportunidades y capacidades, a cambio, empaparles con la cultura de la empresa y de ofrecerles unas condiciones iniciales de precariedad, difíciles de rechazar para unos jóvenes que ya estaban fuera.

La mayor preocupación del discurso no es sólo el conocimiento que se imparte a estxs jóvenes y su adecuación o no a las necesidades de la empresa, ni siquiera ofrecer más oportunidades; lo que le preocupa a este son las formas de pensar colectivas, la cultura con la que incorporan estos jóvenes y sus formas de vincularse con la empresa: [191] *hasta el momento, cada vez que queríamos incorporar a una persona (...) ya venían con ciertos estilos de trabajo que en algunos casos no conectaban con lo que nosotros podíamos necesitar.* La escuela de oficios es la opción para formar el talento joven con los nuevos conocimientos, pero además con las formas de ser moldeadas. Con los valores de la empresa interiorizados para trabajar según condiciones determinadas por esta. El discurso neutraliza así el poder de cualquier posible desviación que pueda producirse por los valores de ser joven y las condiciones diseñadas para ellos desde arriba dentro de la empresa.

La escuela de oficio tiene hoy el formato máster o prácticas en empresa, y es el mecanismo para multiplicar la oferta de profesionales jóvenes STEM ajustada a las necesidades de la empresa (con las formas de pensar, sentir y hacer que quiere la empresa): [248] *Los jóvenes mejoran sus competencias, pero también desarrollan aspectos que la empresa considera fundamentales: saber ser y saber estar.* Al aumentar su número, se ajusta el salario que la empresa está dispuesta a pagar. Es la fórmula para tener jóvenes sobradamente preparadxs, dispuestxs a trabajar con salarios por debajo de la media, pero seducidos por la promesa sexy e incierta de un futuro más prometedor.

El discurso es consciente de que gestionar el talento joven es fabricar capacidades futuras, creando abundancia en la oferta con el fin de que la empresa no pierda el poder y el control de seleccionar y despedir: [204] *Un proceso masivo de selección acorde a las nuevas necesidades de negocio. Es cuestión de generar un pipeline de Talento para acometer de una forma más eficiente y rápida la rotación de estos perfiles, con una menor curva de aprendizaje y un mayor compromiso por parte de las personas, pero también,*

aunque no lo declare el discurso, de controlar las condiciones económicas y las formas de ser, de esa mano de obra.

9.1.2. La identidad de género: hombre y mujeres

La otra forma de ser cultural o esencial que resulta determinante en el discurso para incluir y excluir a las personas de la empresa es la identidad de género. Ser hombre o ser mujer es una forma de ser esencial en el interior de la empresa desde la que se sigue marcando diferencias que afectan a la segregación laboral por géneros. El hecho de ser mujer implica automáticamente tener menos oportunidades laborales.

Transcripción 9-3 El género

[219] Reconocer el valor y la importancia de la mujer en el entorno laboral, así como unirnos a la conversación sobre la igualdad de género y la diversidad y la importancia de la mujer en el entorno laboral.

[172] 74% hombres y 26% mujeres.

[187] Construyendo la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.

[217] A principio de año, y dentro del diseño de nuestra estrategia de diversidad de género, descubrimos que teníamos dos problemas relevantes: La segregación vertical, y la disminución de mujeres sin experiencia que se incorporaban en la compañía. Cada vez hay menos mujeres que decidan estudiar una titulación STEM (tan solo el 3% de los grados en STEM de la Unión Europea es mujer), el perfil más demandado por nuestra compañía, y las mujeres que si estudian estas titulaciones deciden trabajar en otros sectores que consideran a priori más alineados con sus valores (generar impacto social), y donde la presencia de la mujer es mayor y tienen más referentes femeninos que les permiten visualizar una posible progresión profesional.

[162] Ponemos en valor la igualdad entre hombres y mujeres, empezando por una misma política salarial basada en la meritocracia y la carrera profesional.

[167] Nuestra compañía cuenta con un Plan Integral de Diversidad que consigna compromisos concretos en género.

[185] Ideó una campaña sencilla y directa con el objetivo de hablar del rol de la mujer.

[217] Sobre la presencia de la mujer en el sector y el empoderamiento profesional de la mujer.

[245] Atraer a las niñas a las áreas tecnológicas tradicionalmente masculinizadas, consiguiendo que despertar en ellas una inquietud vocacional y que se sintieran cómodas e integradas en el desarrollo de las competencias y talleres STEM.

El discurso es consciente de la segregación ocupacional horizontal que hace referencia a la representación de mujeres y hombres en las diferentes ocupaciones y sectores de actividad que, en algunos casos, según sus datos, tiene una ratio, [172] *de 74% hombres y 26% mujeres*. El discurso declara que existe en la organización un trato desigual para hombres y mujeres que perjudica a la mujer y que por eso está construyendo [187] *la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres*. Declara la necesidad de tener que obligarse para que [165] *1 de cada 3 candidatos/as de nueva incorporación a la empresa debe ser mujer*. Es decir, no se trata solo desigualdades lo que pasa en la empresa, sino de discriminación de género.

Se evidencia que, a pesar de la masiva incorporación de las mujeres al mercado laboral en las últimas décadas, este avance transcurre en medio de una gran desigualdad laboral que perjudica a la mujer. La representación femenina sigue siendo muy escasa en los sectores industriales y tecnológicos. De ahí que el discurso promueva desarrollar prácticas para involucrar a la mujer desde muy temprano como la que explica el *verbatim* de [245] *atraer a las niñas a las áreas tecnológicas tradicionalmente masculinizadas para despertar en ellas una inquietud vocacional y que se sientan cómodas e integradas en el desarrollo de las competencias y talleres STEM*. Es la misma distribución que había hace treinta años y que parece resistirse al cambio, pues las mujeres siguen concentradas en aquellas ocupaciones que presentan una mayor inestabilidad, una menor retribución y un menor reconocimiento.

No obstante, la segregación por ocupaciones está muy estudiada, y lo que se concluye y sabe el discurso es que detrás de las preferencias laborales está el *habitus*: [217] *Cada vez hay menos mujeres que decidan estudiar una titulación STEM (tan solo el 3% de los grados en STEM de la Unión Europea es mujer)*. Aún hoy continúa y se siguen manteniendo los roles y estereotipos de género derivados de la tradicional división de géneros en el trabajo que provoca que las elecciones sean producto de un mandato de género donde la adscripción de los papeles, roles y actividades que han de desempeñar

mujeres y hombres determinan las vocaciones educativas y profesionales. Y lo que está haciendo el discurso es tratar de destruir estas identidades poniendo de relieve *la importancia, el valor, el papel y rol de la mujer, la presencia y el talento* de esta en la empresa, para asegurar su *presencia* en posiciones de poder y en determinados sectores de la empresa mejor remunerados. Sin embargo, el discurso no se cuestiona la incompresible desvalorización que hace de determinados sectores y áreas de conocimiento, donde se concentra la mujer.

La segregación de la mujer dentro del ámbito de la empresa, como señala el discurso, tiene que ver también con los valores, las forma de ser y estar exigidas en el mundo cultural de la empresa, y donde las mujeres no se sienten cómodas y representadas: [217] *Las mujeres que sí estudian estas titulaciones (STEM) deciden trabajar en otros sectores que consideran a priori más alineados con sus valores (generar impacto social), y donde la presencia de la mujer es mayor y tienen más referentes femeninos que les permiten visualizar una posible progresión profesional.* La empresa es un contexto cuya cultura está dominada históricamente por valores masculinos que todavía se ven reflejados en las prácticas y donde ellas aceptan o no optan a puestos más altos o a remuneraciones más cuantiosas. Y ahora la empresa se cuestiona, como en el *verbatim* [162]: *Poner en valor la igualdad entre hombres y mujeres, empezando por una misma política salarial basada en la meritocracia y la carrera profesional.*

En España, históricamente, la fuente natural de los ingresos ha venido del hombre, siendo la aportación de la mujer una especie de ayuda, una actividad provisional, casi optativa, y que tenía más que ver con no aburrirse o con ayudar que con aportar valor a la empresa y la sociedad. Las propias mujeres han considerado normal la diferenciación de promociones y salarios respecto a los hombres. Lo que ha condicionado la ética de esta, su relación con el dinero y su forma de aproximarse a la negociación de las condiciones laborales. Como si la pelea por el salario fuese algo de mal gusto, o que no debiera tener más importancia que otras consideraciones (Sallé y Molpeceres, 2010). Algo todavía más arraigado, porque hubo que soportar 40 años de dictadura franquista y una situación que afectó, enormemente, al rol y la actividad laboral femenina, la cual no aumentó de manera significativa hasta 1985.

Por tanto, dado que el modelo de empleo que existe es el que han creado fundamentalmente los hombres y el papel asignado históricamente a las mujeres ha resultado en trayectorias vitales y laborales diferentes entre mujeres y hombres, derivadas de las prioridades dadas al empleo, a la familia o a otras facetas de la vida privada, a

determinadas áreas conocimiento y tareas, que se materializan en las decisiones personales que cada uno y cada una define. Existe un modelo de empresa creado por hombres que actúa de forma normalizada discriminando positivamente a los hombres, porque estos resultan ser trabajadorxs más adaptadxs y disponibles para el trabajo profesional que se valora. Todo esto sin señalar la asociación histórica que se ha hecho entre el hombre y el prestigio, el reconocimiento, la contraprestación económica y el espacio público y productivo; y entre la mujer y la invisibilidad, la gratuidad con el espacio privado y reproductivo del que han formado parte, casi exclusivamente, las mujeres (Federici, 2013).

Pero lo cierto es que las barreras para el desarrollo profesional de la mujer son dobles. Como atestigua el *verbatim* [217], *segregación vertical, y una disminución de mujeres sin experiencia que se incorporan en las compañías*. Es decir, acompañando a la segregación horizontal que impide que la mujer tenga acceso a determinadas áreas, puestos y sectores, está el techo de cristal o segregación vertical, según la cual, como se puede ver en la Transcripción 9-4 que sigue, las mujeres permanecen en su mayoría concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral, con menor prestigio y reconocimiento, de ahí que el discurso tenga que tomar medidas. Los puestos más relevantes deberían estar al alcance de la mujer, como demuestra Torns y Recio (2012), en base a sus conocimientos, a su esfuerzo, a sus capacidades y habilidades, pero en la realidad se mantienen muy lejos, realmente inalcanzables para la gran mayoría ellas.

Transcripción 9-4. El techo de cristal

[181] Eliminar las posibles “barreras” o “techo de cristal” que el talento femenino encuentra a lo largo de su carrera profesional pudiendo servir de palanca o ejemplo a otras empresas. Apostar por el talento de mujeres claves de la organización para que avancen en su carrera profesional y ocupen posiciones directivas.

[181] Asegurar la presencia de la mujer en términos de paridad en los órganos de decisión directiva de la compañía y posiciones clave.

[165] Compromiso real y efectivo de la Dirección para incrementar la participación de mujeres en puestos de responsabilidad. El objetivo final es conseguir un incremento de mujeres en puestos de responsabilidad entre el 1% y el 2%. Reconocer su talento femenino en igualdad de condiciones. En concreto conseguir para puestos de responsabilidad nuestros objetivos son: conseguir que el 50% de cobertura de nuevas posiciones sean mujeres, que como mínimo, que

1 de cada 3 candidatos/as de nueva incorporación a la empresa debe ser mujer y que como mínimo, 1 de cada 3 promociones para puestos de responsabilidad deben de ser cubiertos por mujeres.

[162] Programa para mujeres: la retención del talento femenino, así como su progresión profesional.

[181] El talento femenino es una fuente de ventaja competitiva y sostenibilidad del negocio. El liderazgo femenino representa, en nuestro entorno, valores que fomentan la cultural colaborativa, el desarrollo del talento, la generación de soluciones win-win y la capacidad de conectar con los clientes. Creemos que estos valores nos van a permitir diferenciarnos en el mercado.

De alguna manera se reconoce que hasta ahora se han puesto barreras a la carrera profesional de las mujeres y hay que [181] *eliminar las posibles “barreras” o “techo de cristal” y apostar por el talento de mujeres para que ocupen posiciones directivas.* Algunas de estas barreras están enraizadas en los prejuicios entre las características femeninas y los requisitos del rol de liderazgo. Culturalmente el estilo de liderazgo femenino ha sido menos aceptado en la empresa por considerarlo menos efectivo, lo que ha condicionado que sean considerados los hombres los más apropiados para ser líderes. Además, ellos, tradicionalmente están acostumbrados y entrenados para ejercer el poder.

Los cargos directivos suelen estar caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea, es decir, rasgos instrumentales. Consideraciones que hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por lxs otrxs no sean deseables para los puestos de liderazgo, fomentando con ello los sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos (Cheung y Halpern, 2010; Cuadrado, 2004; Eagly, 1987).

Ahora, lo que expresa el discurso de Recursos Humanos es que esto está cambiando y en los textos se empieza a poner en valor el liderazgo femenino asociando este a características relacionales de colaboración, trabajo en equipo o la facilidad en las relaciones personales y emocionales: [181] *El liderazgo femenino representa, en nuestro entorno, valores que fomentan la cultural colaborativa, el desarrollo del talento, la generación de soluciones win-win y la capacidad de conectar con los clientes. Creemos que estos valores nos van a permitir diferenciarnos en el mercado.* Ahora bien, aunque esto a simple vista parece una perspectiva positiva para eliminar barreras para la mujer,

en realidad lo que hace es definir el liderazgo a través de un carácter esencial por su naturaleza o biología. El *verbatim* [181] insinúa que un liderazgo femenino, con los valores que este lleva implícito, puede ser mejor para el funcionamiento de la empresa y para diferenciarse en el mercado que el tradicional de los hombres, un liderazgo que responde a un esquema piramidal, asociado con ser autoritario, competitivo y rígido, el liderazgo característico tradicionalmente asociadas al mundo directivo general.

Parece, como señala Medina-Vicent (2018), que cuando las cosas se ponen feas, como ahora, se empieza a considerar las capacidades asociadas al estereotipo femenino como las propias que pueden cambiar el rumbo de la empresa hacia el éxito y sacar a esta de la situación de crisis. Muchas empresas en crisis optan por situar a una mujer en cargos de responsabilidad, con la esperanza de que cambie el estilo de liderazgo y así poder recuperarse de las dificultades. [181] *El talento femenino es una fuente de ventaja competitiva y sostenibilidad del negocio*. Así resulta que se incorpora a la mujer como un sujeto estratégico que se puede mercantilizar dadas sus capacidades femeninas.

Y, a la vez, se defiende un tipo de liderazgo asociado a la naturaleza de las mujeres, lo que supone, desde el punto de vista de la filosofía feminista, perpetuar la visión de mujeres y hombres de corte esencialista. Lo que al final sirve para legitimar el discurso tradicional y estereotipado, que entiende el género como algo normativo que viene del nacimiento. Sin cambiar el paradigma, lo que se hace es poner en valor las capacidades entendidas como femeninas, que antes eran menospreciadas, porque ahora parecen demandarse para salvar la crisis empresarial. Pero lo cierto es que se sigue considerando el género como inmutable, incorporando a la mujer en puestos de alta dirección porque practica un liderazgo femenino alejado de lo masculino, pero sin capacidad de transformación de los roles de género tradicionales (Medina-Vicent, 2018).

En la siguiente Transcripción 9-5, se puede ver cómo la verdadera discriminación que sufren las mujeres es precisamente por su condición de mujer. Uno de los aspectos más importantes que influyen en las capacidades para desarrollar una carrera laboral en igualdad de condiciones que los hombres es la decisión de estas de ser madres y el hecho de tener otras presiones y tareas domésticas.

Transcripción 9-5 La identidad particular de la mujer

*[181] Conciliación vida laboral- familiar N° de Hombres y Mujeres bajo un modelo de trabajo flexible: N° de Hombres en 2018; 304; N° de Mujeres en 2018; 651. Acuerdo con el Club Malas Madres; comunidad emocional 3.0. **Luchar por un nuevo modelo social de madres, que no quieren renunciar a su carrera***

profesional y tampoco quieren renunciar a ver crecer a sus hijos. Romper creencias limitadoras y barreras autoimpuestas. Mujeres con el claro propósito de que avancen en su carrera profesional y ocupen posiciones directivas. Trabajar su camino de desarrollo, romper creencias limitantes y barreras autoimpuestas. Provocar la reflexión conjunta y el empoderamiento de otras mujeres, para que venzan sus miedos, salgan de su zona de confort y apuesten por su propio desarrollo dentro de la organización como embajadoras de su propia Marca Personal y de la Marca XXX dentro y fuera de la Cía. que incrementen la identidad como colectivo.

[173] Provocar la reflexión conjunta y el empoderamiento de otras mujeres, para que venzan sus miedos, salgan de su zona de confort y apuesten por su propio desarrollo dentro de la organización, ganando visibilidad y ocupando posiciones de mayor responsabilidad y como embajadoras de su propia Marca Personal y de la Marca (de la empresa) dentro y fuera de la compañía”

[217] Que esta incremente su identidad como trabajadora y profesional unida a la empresa. Visualizar una posible progresión profesional.

[165] Reconocimiento del talento femenino en igualdad de condiciones.

[187] (Se envió) un email personalizado a todas las mujeres directoras y managers de la compañía agradeciendo que elijan (la empresa) como su compañía y el compromiso.

Como se muestra en el *verbatim* [181], siguen siendo más del doble el número de mujeres que usan las prácticas de conciliación familiar, que el de hombres. Durante el tiempo de consolidación de la carrera profesional, que suele coincidir con el tiempo reproductivo (de los 30 a los 40 años), es la mujer la que dedica más tiempo a la familia. Por eso, en la empresa masculina, a la hora de contratar, ponen más trabas a las mujeres con hijos/hijas o con intención de tenerlos que, a los hombres, pues su situación puede interferir con el tiempo de trabajo.

Frente a esta cuestión, del análisis de los textos se deduce que si las mujeres quieren progresar tendrán que *luchar* para reconciliar el trabajo remunerado con el de la reproducción social que aún recae sobre ellas de una forma no remunerada: [181] *Lucha por un nuevo modelo social de madres, que no quieren renunciar a su carrera profesional y tampoco quieren renunciar a ver crecer a sus hijos.* Lo que se puede traducir como que se sigue cargando en la mujer el tiempo de la familia, aunque se la anima a que no

renuncie a nada. Un tiempo de trabajo doméstico, por cierto, que hoy, como señala Federici (2013), se ha visto aumentado más aún, dada la cantidad de trabajo que ha vuelto de nuevo al hogar, como consecuencia de los recortes en sanidad y cuidados hospitalarios y debido también a la expansión mundial del trabajo doméstico, un trabajo impagado o mal pagado.

En definitiva, el discurso conoce perfectamente estas presiones históricas por las diferencias de género, pero elige obviar las prácticas con las que la empresa perpetúa estas relaciones desiguales entre hombres y mujeres. Exige a la mujer que *luche* para compatibilizar la vida doméstica con su trabajo como profesional. La problemática cultural que sufre la mujer, el discurso la relaciona exclusivamente con ella, como si fuera un problema de identidad particular que esta tiene que cambiar. La propuesta concreta que hace es que sea ella quien haga un cambio de mentalidad para [173] *vencer sus miedos*; [181] *romper con sus creencias limitadoras*; y [173] *salir de su zona de confort*. Concretamente ésta tendría que [181] *apostar por su propio desarrollo profesional, ocupando cargos de responsabilidad* [173] *y creando su propia marca*. Al final la responsabiliza de su propia trayectoria laboral y vital, y reduce la problemática a su falta de coraje, a su acomodación y a la sumisión que ha hecho esta al rol tradicional de madre.

Instalado el discurso en esta idea, exhorta a la mujer para que adopte una postura proactiva de lucha, ruptura, reflexión. Que esta se anime para [173] *provocar la reflexión conjunta y el empoderamiento de otras mujeres y apuesten por su propio desarrollo dentro de la organización, ganando visibilidad y ocupando posiciones de mayor responsabilidad*. Moviliza a la mujer [217] *para que incremente su identidad como trabajadora y profesional unida a la empresa*. Que se mueva para habitar el mundo laboral [181] *sin renunciar a ver crecer a sus hijos*. El modelo sigue presionando a la mujer para que se sitúe a sí misma entre la tensión tradicional de ser madre, el trabajo reproductivo, y el trabajo fuera de casa. La diferencia es que ahora se le ofrece trabajo con perspectivas de desarrollo profesional y sin juzgarla como mala madre. A revés, ahora, a través del desarrollo profesional, esta puede alcanzar otras identidades superiores. Como premio, esta puede conseguir [173] *más visibilidad, un mejor sueldo y ocupar posiciones de mayor responsabilidad, exactamente lo mismo que tienen los hombres*. Es decir, lo que se le ofrece a la mujer es integrarse en el mundo de la empresa masculina para ser vista igual que ellos, dentro de los valores masculinos, pero sin ser juzgada por ello, como antes.

A cambio ocupar posiciones de mayor responsabilidad esta deberá esforzarse por mejorar sus habilidades en el ámbito del auto-marketing desarrollando su propia marca: [173] *como embajadoras de su propia Marca Personal y de la Marca (de la empresa) dentro y fuera de la compañía*. Deberá actuar en consonancia con la empresa para generar una red de contactos, a nivel nacional e internacional (palancas claves para su desarrollo profesional). Se invita a la mujer a participar en *redes profesionales como el Club Malas Madres o la comunidad emocional 3.0*, en las que pueden encontrar apoyos para luchar por ese [181] *nuevo modelo social de madres* que no quiere renunciar al desarrollo de su carrera, pero sí a la presión social de tener que ser una buena madre al estilo tradicional.

En definitiva, nada nuevo. La propuesta del discurso perpetúa el modelo clásico de mujer luchadora que describen Sallé y Molpeceres (2010): «Esas mujeres pioneras en el mundo laboral que tienen las mismas aspiraciones, prioridades, objetivos y sacrificios que los hombres». Es el [165] *reconocimiento del talento femenino en igualdad de condiciones* en toda regla, pues la idea es que la mujer se decida por el mundo laboral sabiendo muy bien en lo que se mete, y que se sacrifique precisamente con todo eso que históricamente le habían dicho que era su vida: El cuidado, su familia y sus hijos.

El discurso le plantea a la mujer que, si quiere ser una profesional y apostar por su carrera, tiene que ser una valiente, [173] *vencer sus miedos* y no apegarse a nada, menos aún a lxs hijxs, porque eso es lo que implica llegar a puestos de responsabilidad, ser visible y verse a sí misma en la cumbre del éxito. Estas tienen que aceptar el sacrificio, el sobreesfuerzo y la lucha, hasta el punto de que sean ellas mismas las que terminen aceptando e incluso promoviendo el mismo discurso de los hombres, con las mismas reglas implacables del juego y del éxito laboral.

El premio para ellas es el desarrollo profesional con el que podrán reforzar su identidad aún más, porque con este, la mujer alcanza un plano de igualdad y reconocimiento como el de los hombres (ahora mejor valorados que ellas), y una no diferenciación laboral con respecto a ellos. Ellas, como los hombres, podrán demostrar que pueden hacer lo mismo, incluso, terminar [181] *siendo líderes femeninos como rol model de otras mujeres, que pueden inspirar a través del ejemplo a otras mujeres y ganar un mejor posicionamiento dentro de la compañía, optando a posiciones de responsabilidad* que ahora no tienen, o sea, ser mujeres con poder en minoría entre las mujeres.

Eso sí, una vez más las reglas de juego del mundo laboral se mantienen inflexibles. El discurso dirige a la mujer hacia un compromiso de renuncia, como explican Salle y Molpeceres (2010): Se la pide, si quiere lograr la igualdad con los hombres, que elija entre trabajo y carrera profesional, pero en forma de sacrificio, sobreesfuerzo y renuncia desnuda para alcanzar un compromiso total con la empresa. Pero en ningún caso se atacan los problemas de sobra conocidos de tiempo para el cuidado de la familia, esenciales para acabar con las desigualdades de género y las necesidades sociales, ni los principios y valores que impiden la existencia más humana del cuidado, el apoyo y las ciencias de la vida, porque estas tocan directamente las bases estructurales de tiempo de trabajo y ambiciones económicas de la empresa.

9.2. Formas de ser cambiantes

Además de las formas de ser culturales, el discurso presenta las formas de ser cambiantes, efímeras, que son las que fabrica él para un momento y contexto determinado con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Estas formas de ser son más fáciles de percibir por las personas, porque son las que se definen para llevar a cabo los procesos de selección y las que se declaran explícitamente para ser incluidos o excluidos en la empresa. A través de estas, el discurso define las disposiciones para ser, es decir, el tipo de actuaciones o actos performativos que tienen que realizar las personas para coordinar sus acciones como productores del mundo figurado de la empresa (Holland et al., 1998).

Rastreado el discurso, como se puede ver en la Transcripción 9-6, los textos dejan claro que a la empresa no le basta con disponer de personas con las habilidades y los conocimientos necesarios para el desempeño de su actividad, sino que estas deben de tener determinados atributos personales o formas de ser, que son las consideradas como las adecuadas a la naturaleza de la empresa.

Transcripción 9-6 Fabricar profesionales

*[191]Decidimos **crear nuestros propios profesionales**. Para nosotros es muy importante que **los empleados sean flexibles** y sean capaces de trabajar en equipos **multidisciplinares**. (...) profesionales **globales**, pero esto no implica la homogeneidad de perfiles.*

[172] Incorporar nuevas *modalidades y actividades basadas en experiencias e, igualmente, generadoras de emociones, con un alcance en las dimensiones personal/profesional/social*

[241] *Se trata de un proyecto formativo que proporciona una experiencia de aprendizaje y desarrollo vivencial.*

El discurso declara explícitamente la intención de [191] *crear sus propios profesionales*. Ciertamente pensar en *fabricar profesionales* significa considerar que la identidad particular de los sujetos puede ser algo más que la vivencia real, espontánea, subjetiva de las personas. Algo distinto a la propia y natural relación de las personas a través del tiempo, con sus condiciones de existencia, para convertirse en algo que puede ser decretado y cambiado a voluntad de la empresa. Es la tentativa declarada de confeccionar unas formas de ser artificiales enchapadas, construidas pieza a pieza por parte de la empresa, pensando que lxs expertxs de Recursos humanos pueden ser lxs montadorxs de esas formas de ser, generando artificialmente las experiencias para ser y estar dentro de la empresa. Es también la idea de confeccionar sujetos de forma idéntica a las necesidades de la empresa, héroes y heroínas y tipos de personas semejantes a la empresa que trabajan para servir y hacer el bien de esta y su economía. Unas formas de ser únicas y definidas, frente a las que estarían otras divergentes, las que no se alinean a las características de la empresa.

Específicamente, atendiendo a lo que el discurso dice que pueden o tienen que ser las personas para permanecer en la empresa se han distinguido cinco formas de ser:

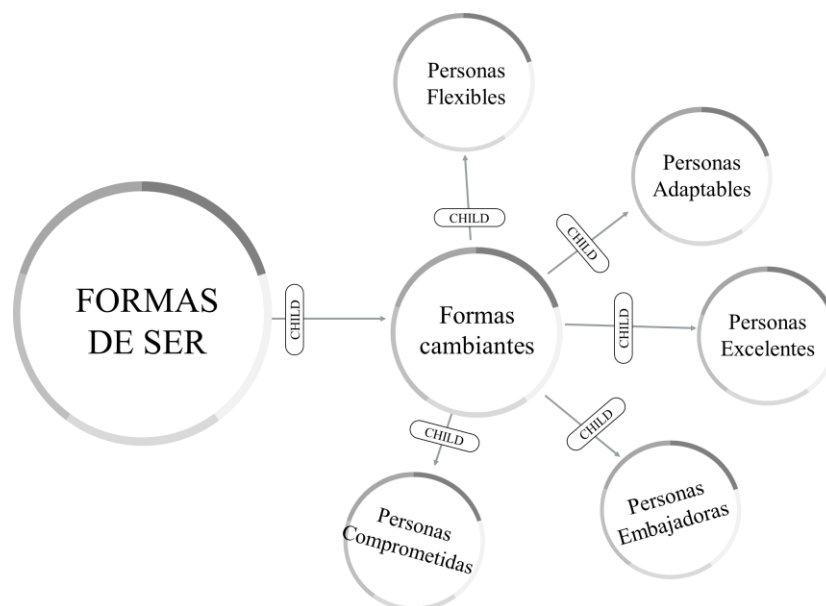


Figura 9-3: Mapa de nodos formas de ser cambiantes extraído de ProNVvivo12.

Como se puede ver en la Figura 9-3, las formas de ser que quiere moldear el discurso son:

- **Personas excelentes**, exigentes que quieran producir siempre más.
- **Personas comprometidas** con los objetivos y necesidades de la empresa, más que con los suyos mismos.
- **Personas adaptables**, cambiantes y maleables al discurso económico de la empresa.
- **Personas flexibles** y disponibles en su tiempo y al servicio de la empresa.
- **Personas embajadoras**. Promotoras de la empresa, que hable siempre bien de la empresa, recomendando y vendiendo sus servicios continuamente.

9.2.1. Personas excelentes

Como se describe en la Transcripción 9-7, el discurso pone en valor a un tipo de persona que es capaz en alcanzar un desempeño por encima de lo esperado. En realidad, la excelencia es un concepto que aparece por primera vez en los Estados Unidos en 1984 en la obra de Peter y Waterman (1984), *En busca de la Excelencia*, publicada para plantarle cara al desafío japonés. Y en este libro los autores describen los atributos que tienen que caracterizar a las empresas excelentes y son: Énfasis en la acción y la respuesta rápida y ágil, proximidad al cliente, al que hay que escuchar; autonomía e iniciativa para crear, inventar e innovar; productividad contando con las personas como una fuente de ideas. Y, dicho esto, los autores recomiendan movilizar al personal para que las personas puedan terminar identificándose con estos valores.

Transcripción 9-7 Personas excelentes

[184] Perfil de éxito aquel que tiene un buen desempeño y permanencia en la compañía.

[172] Profesionales capaces de alcanzar la excelencia en su desarrollo profesional mediante la adquisición de las habilidades necesarias.

[185] Empleados capaces de obtener resultados pronto. La competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales, dando especial importancia a la velocidad y la eficiencia en el resultado.

[201] *Además de hacer aquello por lo que se nos ha contratado, tenemos que hacerlo mejor y de manera excelente para que sea percibido como valor añadido, como un gesto que marca nuestra voluntad de ir más allá de lo establecido, de imprimir a nuestras actuaciones ese sello de calidad que nos identifica y nos diferencia.*

[164] *Convertirse en altos potenciales de la compañía.*

[183] *Buscamos potencial y versatilidad, profesionales que sean capaces de dar grandes resultados en diferentes departamentos.*

[199] *Personas que realizaran las tareas de forma efectiva. Le sacaran el máximo provecho a su tiempo.*

[218] *Nuestro empleado con (la empresa) sean siempre 100% Extraordinary y respirando la filosofía de primero las personas para ser la mejor versión de sí misma.*

[232] *Ser ambicioso, responsable, gestionarse a uno mismo, promoviendo la proactividad y toma decisiones.*

[246] *Dando especial importancia a la velocidad y la eficiencia en el resultado.*

[253] *Con mayor rapidez y efectividad.*

Y estas características definidas para resaltar como empresas que sobresalen han terminado por imponerse como los atributos necesarios para ser el tipo de persona eficaz y bien gestionada, exigida y reconocida para perdurar en la compañía. Así, siguiendo las características resaltadas por Peter y Waterman (1984), los textos analizados declaran necesitar [185] *empleados capaces de obtener resultados pronto. La competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales, dando especial importancia a la velocidad y la eficiencia en el resultado. El perfil de éxito que busca la empresa es el de una persona que, como dice el verbatim [184], que tiene un buen desempeño. En la excelencia, la carrera consiste sobre todo en lograr la mayor productividad, la cual se convierte en una obsesión relacionada con la idea de perfección y las características sobresalientes. Los textos expresan abiertamente que la empresa necesita [172] profesionales capaces de alcanzar la excelencia en su desarrollo profesional mediante*

la adquisición de las habilidades necesarias. De manera que, si la persona tiene un buen desempeño, la persona puede aspirar a su permanencia en la compañía. Permanencia que para muchas personas es la única forma de mantener su posición social, muchas veces, una posición mejor y distinta a la asignada por su origen cultural.

La excelencia es por tanto la práctica que lleva a las personas a conseguir grandes resultados y la que sitúa a estas entre las primeras filas, dentro del colectivo considerado de [164] *alto potencial*, exhortando la idea de esa persona que llega arriba por su propio mérito, trabajo y esfuerzo, al mismo tiempo que recordando que no hay para todos y que los que se quedan abajo pierden sus condiciones laborales de estabilidad, culpables por no haberse esforzado lo suficiente o no llegar a la excelencia.

La excelencia exige además de estar por encima de los objetivos establecidos y al año siguiente superarlos, la necesidad ineludible de siempre un poco más. Las personas tienen que ser capaces de trabajar [253] *con mayor rapidez y efectividad*, sacando [199] *el máximo provecho a su tiempo*. Se ha naturalizado la idea de que la persona tiene que aspirar a más y mejores resultados en una espiral infinita de un mayor desempeño, de hacerlo mejor, y más rápido. Tiene que ir más allá, [185] ser más *veloz, para adaptarse a las condiciones cambiantes del sector*.

Ser excelente es no conformarse porque nunca es suficiente, ni la *rapidez y ni la eficiencia*, ni lo alcanzado; siempre se puede conseguir un poco más y mejor. La persona, como dice el *verbatim* [201], *además de hacer aquello por lo que se la ha contratado, tiene que hacerlo mejor y de manera excelente para que sea percibida como valor añadido, como un gesto que marca nuestra voluntad de ir más allá de lo establecido, de imprimir a nuestras actuaciones ese sello de calidad que nos identifica y nos diferencia*. El sujeto tiene que traspasar su naturaleza actual, tanto a nivel personal como a nivel profesional, con un sólido [172] *expertise*. Vivir experiencias diferentes y mostrar una mayor voluntad. En la excelencia las personas están obligadas a tener que superar las condiciones cada vez más exigentes y duras que ellas mismas irán produciendo, porque para ser talento y ser excepcional, es imposible fracasar o tener un momento de debilidad.

En los textos el lenguaje se llena de exigencias y exhorta para ser personas [218] *empleadas siempre 100% Extraordinary*. Se convence a las personas de que siempre se puede, y además se debe, alcanzar el extremo del 100% del buen hacer, lo que implica ser alguien muy exigente en lo que a logros se refiere. El discurso incita y presiona a las personas para que sean siempre mejores de lo que son. Ser excelente comporta

internalizar una exigencia de la que resulta difícil escapar, pues cuando la persona no consigue el máximo logro, el castigo que impone la empresa es muy duro, le otorga el fracaso. Esto explica, como se ha visto en el apartado 6.1.1 de esta tesis, que las personas tengan miedo a equivocarse, a innovar y al cambio.

Se podría decir que el sujeto excelente se fabrica inconscientemente sobre dos caras muy diferentes, una referida a la excelencia y otra referida al fracaso, la cuales sitúan a la persona constantemente en la tensión de tener que ponerse a prueba, de desafiarse continuamente bajo el principio de dar lo máximo y la perfección, de lo extraordinario, para no caer en la depresión de no ser lo suficientemente buen y excelente para merecer la estabilidad en la empresa.

Crear profesionales excelentes es construir una forma de ser para las personas que las convierte en explotadoras de sí mismas. Personas que se obligan a redoblar los esfuerzos y a pensar confusamente que lo que hacen y consiguen nunca es suficiente para no perder la estima, el reconocimiento y la confianza de la empresa, tratando de superarse para destacar. Una forma de estar que puede terminar agotando a la persona hasta ocasionar en ella una ansiedad que la lleve a cometer cada vez más errores, lo que la podría arrastrar a su vez a su marginación y valía dentro de la empresa y a convencerla de que es culpable y de que merece haber caído en desgracia, que él o ella son los culpables de su fracaso. En la lógica de construir personas excelentes, los individuos no parecen percatarse de que el mecanismo de control que interiorizan se establece sobre la base de pedirles cada vez más, y de no establecer nunca un límite a lo exigible, porque, desde la excelencia, nunca se alcanza el grado suficiente de desempeño ni los logros suficientes.

Se traslada al sujeto la necesidad, un tanto paradójica, de tener que ser talento, que deriva de ser excelente, y cuando el sujeto ya no puede más, termina en depresión y angustia. Entendiendo por depresión el cansancio de no poder crear y de no poder hacer, de no lograr aún más dentro de una cultura de empresa donde nada es imposible y siempre se puede hacer más y mejor. El resultado final son profesionales que incorporan con ahínco los valores de lucha y consecución de resultados eficientes en la práctica diaria. Que piensan en términos de responsabilidad, eficiencia, resultados y rapidez, invirtiendo toda su energía en esfuerzo, adaptación, flexibilidad y que, movidos por la competencia, tratarán de superarse, ganar y obtener todavía más oportunidades.

9.2.2. Personas comprometidas

Las personas empleadas, según el análisis realizado de los textos presentados en la Transcripción 9-8, tienen que ser además de excelentemente productivas ser personas capaces de vincularse emocionalmente con la empresa a través de un sentido de pertenencia y compromiso total. El compromiso es algo que remite al sí mismo reflexivo del sujeto para que la persona acepte la realidad, la lógica, la dinámica del juego de identidades, de relaciones y la estructura de poder que propone la empresa.

Los textos hablan de un compromiso psicológico y emocional de las personas (ya sea en el trabajo, con las marcas comerciales, con la propia salud y bienestar), porque, según explican los textos analizados, a la empresa cada vez le resulta más difícil conseguirlo. Y a la dirección le preocupa la falta de compromiso de las personas, porque muchas veces se convierte en depresión y sufrimiento experimentado por las personas, lo que a su vez se traduce en importantes consecuencias económicas para la empresa.

Por tanto, para que las personas alcancen un mayor arraigo con la empresa, el discurso propone que las personas no solo interioricen sus exigencias sobre la excelencia, sino que la distancia cultural y de valores entre las personas y la empresa no sea demasiado grande. El discurso tiene la intención de que el *tener que*, *lo que hay que hacer* o *el deber ser* de la lógica de la empresa se conviertan en la nueva moral que obligue a elegir a las personas, por encima del querer y necesidades de estas y que así no haya conflictos entre los sujetos y la empresa.

Transcripción 9-8 Personas comprometidas

[171] En un mundo siempre cambiante (mercado, medio ambiente, tecnologías), necesitamos más que nunca empleados comprometidos con todos los sentidos. Personas que forman parte de la misma y por el interés de impulsar la productividad en la Organización.

[205] Manteniendo enamorados a nuestros colaboradores.

[216] Las personas promotoras y leales, empleados satisfechos y leales, que hablan bien de la empresa y ofrecen retroalimentación y sugerencias; personas pasivas o neutras, que son empleados pasivamente satisfechos, no leales, que referencia pocas veces la empresa, y son poco entusiasta, y que podrían cambiar de compañía si le ofrecieran condiciones que llamaran su interés; y los detractores, aquellos que hablan mal de la empresa a sus amigos o colegas y sus

Capítulo 9. Interpretación de las formas de ser

comportamientos destruyen la motivación y el orgullo de pertenencia a la empresa.

[179] Sentimiento de pertenencia de las personas de la compañía y refresco del conocimiento general de la Compañía ya que es accesible a todos los empleados. Y el compromiso de los empleados recordándoles los beneficios de la compañía en la que trabajamos.

[250] La Compañía está inmersa en un momento de clara evolución cultural, donde cada uno de nosotros debe ser capaz de liderarse a sí mismo, en un entorno Unboss (darle la vuelta a la pirámide jerárquica, tener líderes que facilitan y no bloquean), y hacer de esta organización un espacio de colaboración e innovación que nos inspire a ser nuestra mejor versión.

[205] Ilusionando a nuestros colaboradores.

[213] Estimular y contribuir a un entorno de trabajo retador, estimulante y saludable que fomente el compromiso y que promueva el desarrollo personal y profesional de los empleados.

[201] Se trata de implicar a las personas en el desarrollo del proceso de transformación y acompañarlas durante el mismo para facilitar su adaptación y vencer posibles reticencias.

[216] Nuestro foco, dentro de People, es, usando la misma metodología que en business, trabajar con nuestros promotores, detractores y pasivos reduciendo los “pain moments” y mejorando todo el employee journey de nuestros empleados. Trabajamos en construir un NPS con foco en People (nuestro cliente interno) a través de la medición de los resultados del Happímetro. Igual que medimos la satisfacción de nuestros clientes a través del NPS, medimos la employee experience: ¿Recomendarías [esta empresa] como lugar para trabajar?

Como declara el *verbatim* [171], la empresa necesita personas *comprometidas con todos los sentidos*. En los textos se evoca el lenguaje del amor para describir esa unión y compromiso que tiene que producirse entre la empresa y el/la empleadx. Se necesita mantener [205] *enamorado a nuestros colaboradores*. Un estado emocional producto de la alegría por el que se sientan poderosamente atraídxs por la compañía, hasta el punto de comprender y compartir todo lo que trae consigo la vida laboral, incluidas las cosas que ahora le generan insatisfacción, resistencia y daño. Construir un vínculo ciego, sin

demandas por parte de las personas, y de entrega total. Un estado en el que se produce el enamoramiento, que en palabras de Yela (2002) es de fugaz e intensa hiperactividad, de falta de concentración, exageración de vivencias intensas, obnubilación y pérdida del sueño. En definitiva, un estado que no permita pensar en otra cosa que no sea la empresa.

En ese estado emocional alterado se habla de crear en las personas [179] *un sentimiento de pertenencia, de afiliación en el que su yo individual demuestre interés, pasión y deseo por la empresa*. Es decir, personas cuya afiliación elegida libremente para sí sea la que se identifica con los intereses de la empresa, [173] *personas que forman parte de la misma y por el interés de impulsar la productividad en la Organización*. Hay que destacar cómo el discurso habla de *pasión y deseo*, es decir, de convertir en objeto de deseo a la empresa. Que esta sea un objeto de absoluta necesidad y amor con locura pasional de modo que la ambición e inquietud por el éxito no sea el personal sino primero y sobre todo el deseo por el éxito de la empresa.

No podemos olvidar que, en la pasión, la persona va más allá del enamoramiento y el sujeto elige la empresa y se liga a ella de una forma exclusiva y excluyente y reorganizando su percepción alrededor de ella. Se incita a las personas para que rodeen a la empresa de un aura que la hace única e irremplazable, convirtiéndola en casi la única razón de existir, pues en la pasión y el deseo, se borra todo límite, toda medida, y se disuelve la persona con la empresa, arrasando con todas las dificultades morales y sociales. En definitiva, el sujeto se hace uno con la empresa que es el objeto de su pasión, hasta el extremo que no es que la persona se comprometa con la empresa, sino que la persona es la empresa, y su vida ya no tiene ningún interés aparte de la empresa.

El lado positivo de este tipo de compromiso pasional es que en la persona se intensifican emociones de felicidad y optimismo hacia la empresa. Sin embargo, existe un lado negativo asociado a este tipo de compromiso pasional, y es que la persona puede terminar abandonando cualquier otra actividad o áreas relevante de su vida por la empresa para dedicarse solo a su trabajo, para que luego, si la persona no es correspondida, aparezcan en ella emociones de vacío, ansiedad y desesperanza; la tristeza, el descontrol, el enojo-agresión, el abandono, la pérdida y el sentimiento de culpa que describen Dejours y Bègue (2010), en sus estudios.

Pero al margen de estas consecuencias, el discurso reclama una entrega total de la persona, haciendo del compromiso pasional una forma de ser clave con la que fuerza a las personas hacia unas disposiciones que la empresa asigna y vigila: [216] *Usando la*

misma metodología que en business, trabajar con los empleados promotores, detractores y pasivos reduciendo los “pain moments” y mejorando todo el employee journey de estos. La solución es medir el NPS con foco en People (nuestro cliente interno) (...) midiendo la employee experience. De esta forma el discurso tiene el poder para imponer sus propias definiciones de las personas clasificándolas y forzándolas a ser de una forma única.

El NPS de las personas es un indicador de marketing utilizado ahora en Recursos Humanos para diferenciar a tres tipos de personas: personas promotoras, las personas pasivas o neutras y las personas detractoras: [216] *Las personas promotoras y leales, empleados satisfechos y leales, que hablan bien de la empresa y ofrecen retroalimentación y sugerencias; las personas pasivas o neutras, que son empleados pasivamente satisfechos, no leales, que referencia pocas veces la empresa, y son poco entusiasta, y que podrían cambiar de compañía si le ofrecieran condiciones que llamaran su interés; y los detractores, aquellos que hablan mal de la empresa a sus amigos o colegas y sus comportamientos destruyen la motivación y el orgullo de pertenencia a la empresa.* Tres formas particulares de ser para distinguir entre personas pro-empresa y personas divergentes. Para establecer su valía relacionada con el negocio mediante un indicador nada científico, como vimos en el capítulo siete, pero que supone que, si el/la empleadx no habla bien y vende la empresa de cara a otrxs, significa que no siente adhesión, pertenencia y afiliación total con ella y que necesariamente tiene que hablar mal de ella, mancillar u ofender el honor o reputación de la empresa. Dado que la idea que se impone es que las personas se tienen que enamorar de la empresa y que esta tiene que ser lo primero y el deseo de las personas, entonces hablar bien de la empresa se considera el mejor signo de compromiso, y aquellas personas que osen no vender y hablar bien de la empresa quedan excluidas.

Con el NPS, la persona comprometida adquiere un sustrato economicista, combinado con un importante componente de marketing. Pues esta, al mismo tiempo que tiene que incrementar el compromiso y su deseo por la empresa, tiene que incrementar los beneficios, porque las personas que aman la empresa tienen que ser [216] *prescriptores de la marca, y convertirse en verdaderos canales de venta.* De modo que, al final, el sujeto comprometido no deja de ser más que una fuente de ingresos. Se puede decir que la intención del discurso es convertir a todas las personas empleadas en agentes de venta usando todo su potencial.

El compromiso es una forma de crear un sujeto-objeto, pero desde la ceguera de lo pasional y distorsionado. Una muy sofisticada forma de promocionar la marca de

empresa y vender sus servicios. Todo lo cual deriva en el/la famosx empleadx marca. Una idea propuesta por Tom Peters en su artículo *The Brand Called You*, en 1997, en la que afirma que la única manera que tiene una persona de lograr diferenciarse como profesional en un mundo cada vez más competitivo es manejar su carrera profesional como las grandes empresas manejan las marcas.

9.2.3. Las personas embajadoras de la empresa

De la combinación que el discurso hace entre el deseo, la pasión, la economía y el marketing, se termina definiendo la nueva figura inventada por Tom Peter, que lleva a las personas a que se gestionen a sí mismas como si fueran una marca, pero no la marca profesional para captar el interés de la empresa, sino siendo la marca de la empresa. Peters y Waterman (1984) llamarán a estas personas apasionadamente «empleados embajadores». Una figura, como se puede ver en la Transcripción 9-9, muy atractiva para la empresa porque convierte al sujeto en el acelerador económico de la empresa para influir en el entorno, obtener clientes y aumentar su liderazgo dentro del mercado e impulsar los cambios:

Transcripción 9-9 El embajador de la empresa

[183] Figuras de embajadores –generalmente perfiles más junior de la compañía– desarrollar habilidades y networking interno que añaden valor y crecimiento a su perfil profesional en una nueva era que demanda organizaciones flexibles y colaborativas. Genera “engagement” y vinculación con la compañía por parte de los equipos. Los empleados-embajadores son convertidos en agentes del cambio y actores fundamentales en el reto de asumir la visión y valores y transmitirlos externamente.

[216] Fomentar que sean los propios empleados los prescriptores de la marca y la compañía transmitiendo y compartiendo la EVP dentro y fuera, a través de eventos internos, redes sociales, etc. trabajamos para que los empleados vivan la marca y sientan el producto, hasta ser los mejores embajadores de la compañía. Todas las historias y post que comparten los empleados tienen un gran valor añadido ya que son los propios Brand Ambassadors quienes lo cuentan en primera persona. Conseguimos transmitir los valores, nuestro ADN de marca y nuestro producto por aquellas personas que lo viven realmente.

[218] Tratamos de incrementar y potenciar el sentimiento de pertenencia entre nuestros empleados aumentando la participación de estos en las actividades de la empresa para que sean Brand ambassadors de la marca. Queremos que todos

los empleados sean agentes de venta utilizando nuestro potencial en las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.) para llegar al máximo de personas posibles.

[173] Los embajadores están más conectados con nuestra audiencia y amplían nuestro alcance ya que, en su conjunto, tienen un público mucho más amplio que la propia marca. Además, es una manera más auténtica y humana de promover la marca empleadora y sus seguidores tienen más probabilidad de conectar con el contenido si viene de ellos que si viene de la marca

[231] Changemakers: Las personas involucradas por iniciativa propia, como las personas impulsoras del cambio y de la transformación dentro, el nombre de changemakers.

[163] La misión primordial de los changemakers es ayudar a todos los compañeros a transformar sus mentalidades hacia la innovación y ayudar en la gestión del cambio.

[202] Aunque se trata de una actividad voluntaria, la pertenencia al equipo de embajadores comporta una responsabilidad, tanto de una misma (en la medida que afecta a nuestra marca personal en las redes sociales) como con el resto de miembros del equipo (pues no desempeñar la tarea de forma eficaz compromete los resultados conjuntos)

La persona es, a través de la figura del embajador, una producción importante para [216] *prescribir la marca, transmitir los valores y los productos*. Se trata de una nueva figura o forma de ser que el discurso destaca como demandada por la empresa, porque así las personas [183] *añaden valor y crecimiento profesional*. Esta nueva forma de ser está orientada a generar el máximo de ganancias creando [173] *una base de influencia (para la empresa) entre amigos, colegas y círculos profesionales*. Lo que significa explotar y sacar el máximo partido de los compromisos emocionales y afectivos. Que las relaciones de confianza que ha sido capaz de construir la persona los ponga al servicio de la empresa.

Según declara el discurso, estos sujetos son ya así, se trata de personas [218] *cuya manera de comunicarse y de entender el mundo está basada y fundamentada en el uso de las redes sociales como principal medio de comunicación*. La empresa lo único que hace es aprovechar estas características *para canalizar y/o convertir a todos sus*

empleados en embajadores de la marca a través de distintas acciones para mostrarles el mundo de la empresa y los productos.

Y la ventaja que ha descubierto el discurso es que lxs trabajadorxs que se convierten en embajadores de la marca *se refleja en los KPI's*, la empresa obtiene muchos beneficios. Por ejemplo [173] *utilizar la influencia social de estos y llegar a muchas más personas. Así [216] entre todos tenemos aproximadamente 500.000 contactos y seguidores con lo que el potencial de influencia externa es extraordinario lo que ofrece oportunidades infinitas de interacción.* Ganancias que se pueden calcular en términos de publicidad, según el *verbatim* [174] pues la empresa puede conseguir *58 Millones de impresiones en social media, que, si tuviera que pagarlo en anuncios, sería 493.000 EUR.* El beneficio para la persona es la promesa de mejorar su posición con nuevas disposiciones para actuar con las capacidades para ser agente *de cambio* y actores *fundamentales para asumir la visión y valores y transmitirlos externamente.*

Los/as embajadores también son utilizados como [216] *verdaderos actores del cambio, dentro y fuera de la empresa. Son los primeros que asumen la visión, los valores y quienes lo transmiten dentro de la empresa. Son los llamados changemakers, [231] personas involucradas por iniciativa propia, como las personas impulsoras del cambio y de la transformación dentro, cuya [163] misión primordial de los changemakers es ayudar a todos los compañeros a transformar sus mentalidades hacia la innovación y ayudar en la gestión del cambio.* También sirven para transmitir el cambio fuera, [216] *conseguimos transmitir los valores, nuestro ADN de marca y nuestro producto por aquellas personas que lo viven realmente.*

De otra manera, se puede decir que la figura del embajador lo que hace es que la persona deje de ser «empleadx», persona que trabaja a cambio de un salario, para convertirse en el máximo representante de la empresa [183] *representando a la organización en todos sus ámbitos.* Convertirse en embajador/a es adoptar una forma de ser que borra por sí misma las identidades de empleadx y empleador, y también el conflicto entre persona y empresa. El embajador es probablemente la identidad que mejor mantiene una relación confluyente con la empresa, pues la persona como embajadora no siente ningún límite entre sí misma y la empresa, porque se tiene que convertir en la marca de la empresa, y, como tal, sus motivaciones, necesidades e intereses tienen que ser los mismos que los de la empresa.

El sujeto embajador-confluyente con la marca de la empresa se convierte en un sujeto que, como describe el discurso, tiene motivaciones que pasan de ser materiales (dinero) y concretas (promoción) a ser sólo psicológicas y simbólicas. Y así, este queda integrado en el nuevo sistema de valores de la empresa en el que ser buen profesional o triunfar en su trabajo significa ser un héroe o heroína salvador/a de la empresa, un sujeto que personifica la empresa. En este sentido merece la pena señalar cómo el discurso dispone para ello al [183] *perfil más junior de la compañía*. Probablemente el colectivo más proclive a enamorarse y vivir la empresa desde la pasión y el deseo más exaltado. Las personas más adultas, con formas de ser más depuradas y un sentido crítico más desarrollado, resultan más difíciles de inducir a estados alterados de pasión por la empresa.

No obstante, calculados los beneficios que aporta tener embajadorxs, en lugar de empleadxs, el discurso advierte que esta forma de ser no es solo una opción libre, sino que es una responsabilidad que compromete a todas las personas empleadas. Ser o no ser embajador/a, no se puede dejar al libre albedrío. *Todos los empleados tienen que ser embajadores* de la empresa. Se convence a las personas de que, si una persona elige no ser embajadora, o no lo hace bien, entonces es que no es una persona responsable y comprometida con los *resultados conjuntos*. Sería una persona que estaría poniendo en riesgo los resultados de la empresa, lo que podría justificar que se condenara a esa persona con el fracaso, porque no estaría desempeñando de *forma eficaz* la tarea que compromete y es de todas las personas de la empresa. Así lo expresa el *verbatim* [202]: *Aunque se trata de una actividad voluntaria, la pertenencia al equipo de embajadores comporta una responsabilidad, tanto de uno mismo* (en la medida que afecta a nuestra marca personal en las redes sociales) *como con el resto de los miembros del equipo* (pues no desempeñar la tarea de forma eficaz compromete los resultados conjuntos). En definitiva, el discurso cierra cualquier otra forma de ser en la que haya disposiciones o necesidades discrepantes con la marca y con hacer ganar el máximo beneficio a la empresa.

9.2.4. Personas adaptables

Otra de las formas de ser que destaca el discurso es que las personas sean adaptables al contexto y a las necesidades cambiantes de la empresa. Con el argumento ahora constante del cambio y de que la empresa se constituye como una organización cambiante, resulta que las personas también tienen que ser adaptables, de nuevo son las

personas quienes tienen que adaptarse y mejorar para sobrevivir en la empresa, como se revela en la Transcripción 9-10 que sigue a continuación:

Transcripción 9-10 Personas adaptables

[192] *El proceso de cambio que vive xxx ha hecho necesario impulsar una cultura de aprendizaje continuo que facilite que todos los profesionales puedan reforzar sus capacidades, para poder adaptarse a los cambiantes requerimientos de un ecosistema tan dinámico como el digital.*

[206] *El objetivo estratégico de XX es acelerar el proceso de adaptación e integración de las personas que se incorporan a la empresa a través de un programa de información & formación sobre la cultura, las formas de trabajar y los valores de la compañía, sobre los distintos departamentos y la actividad de cada uno de ellos y sobre las políticas y procedimientos relativas a las nuevas incorporaciones.*

[201] *Empleados dispuestos a adoptar estas soluciones tecnológicas.*

[166] *Personas capaces de adelantarse a los cambios y adaptarse a ellos de forma rápida.*

[167] *Voluntad de apertura e implicación por parte de los empleados.*

[166] *Todos los profesionales están 100% implicados en la transformación.*

[234] *Adaptación del capital humano a las nuevas necesidades de la compañía que surgen de una nueva estructura organizativa.*

[228] *Esta iniciativa representa una verdadera innovación por su multienfoque y su enorme capacidad de adaptación a las necesidades corporativas y nivel de capacidades de los empleados. Hay una estrategia de gestión del cambio, una medición de capacidades, actitudes y motivaciones. Mecanismos de coordinación y gobierno, que posibilitan una evolución hacia la madurez organizativa a través de la creación de nuevos perfiles que se hacen necesarios.*

[244] *Nuestro objetivo es que todos se adapten de manera progresiva al cambio, entendiendo la necesidad de transformación y los beneficios comunes para todos.*

Como manifiestan los textos, la empresa está en un proceso de cambio y requiere que las personas se adapten a dichos cambios, [192] *profesionales que puedan reforzar sus capacidades, para poder adaptarse a los cambiantes requerimientos de un ecosistema tan dinámico como el digital*. Preguntado el discurso por el significado de qué es ser adaptable, se revela que se trata de un proceso por el que las personas tienen que adherirse a los valores y creencias cambiantes de la empresa como son [206] *la cultura, las formas de trabajar y los valores de la compañía*.

La intención es que adopten rápidamente los cambios inducidos por las necesidades de modernización de la organización para alcanzar así una mayor rentabilidad. Además de que la persona esté dispuesta a *acoger las nuevas soluciones tecnológicas* [201] y que se convierta en parte [166] *de la innovación, el cambio y la transformación que programa la empresa*. Convertirse en el mismo cambio de la empresa, volverse ella misma el cambio, para adaptarse así a las condiciones laborales que produce la empresa. Se puede pensar que la persona adaptable es para el discurso lo más parecido a una forma de ser vacía, maleable y sujeta al poder y necesidades de la empresa, pues esta tiene que ser capaz de (re)generarse e identificarse para ser fácilmente aquello que propone la empresa, lo que supone renunciar, consciente o inconscientemente, a cualquier resorte esencial subjetivo de una identidad estable.

Se define al sujeto adaptado como un sujeto funcional para los objetivos y finalidades de la empresa. Solo aquello que le sirve a la empresa en su estrategia y objetivos. Lo desadaptativo o resistente es etiquetado como perjudicial, siendo esta una de las razones por las cuales las personas podrían tener un perfil no demandado o ajustado a las necesidades de la empresa. La adaptabilidad es una condición *sine qua non* para acceder al empleo, mantener los ingresos, prosperar y prevenir riesgos laborales. La lección que enseña el discurso es que la persona adaptable incrementa su valor personal, político y económico. Ser adaptable significa tener [167] *voluntad de apertura*. Pero esta voluntad abierta no supone que las personas tengan un papel esencial para cogenerar el cambio y crear conjuntamente distintos modos de actuar. En este caso lo que se determina es que estas tienen que incorporar lo de fuera de la empresa hacia dentro, sin interconexión con lo que siente y quiere la persona, ni con su decisión individual.

Para movilizar a las personas a la acción y producir resultados, el discurso busca modelar personalidades dentro de la empresa, además de estrategia y procesos. Pone el foco no solo en qué y cómo tienen que hacer las personas, dando competencias, sino desde dónde tienen que actuar los sujetos para estar en la empresa. Así, resulta que [228]

hay una estrategia de gestión del cambio, una medición de capacidades, actitudes y motivaciones. Mecanismos de coordinación y gobierno, que posibilitan una evolución hacia la madurez organizativa a través de la creación de nuevos perfiles que se hacen necesarios. De lo que se deduce que el éxito o el fracaso de las personas que trabajan en la empresa se determina en términos de perfiles adaptados o inadaptados a los cambios de la empresa.

Al final, sea cual sea la posición que ocupe el sujeto para que su permanencia en la empresa sea validada, este tiene que hacerlo con el *habitus* y las disposiciones exigidas y definidas por la empresa para su buen funcionamiento. El discurso niega la posibilidad de que puedan existir otras formas de ser o disposiciones diferentes a las estructuradas desde arriba: [244] *Todos tienen que adaptarse de forma progresiva al cambio entendiendo la transformación y los beneficios comunes.* Si las personas quieren seguir conservando su empleo, tienen que hacer lo que demanda la empresa, aun cuando esto pueda significar para ellas tener que dañar otras identidades fundamentales o tener que enfrentar importantes conflictos.

9.2.5. Persona flexible

La persona tiene que ser también flexible, es decir, cuanto más *disponible* esté, mejor. El/la trabajador/a de referencia ha dejado de ser el *trabajador estable* para ser sustituido por el *trabajador flexible*. La idea es proponer a las personas la máxima flexibilidad de sus vidas personales o, como estamos viendo, en sus identidades o formas de ser (subjetividades) para responder a todas las exigencias de la empresa. Y que el principio estructurador del comportamiento en la vida laboral no sea el de la seguridad, la delimitación de funciones y horarios o la regulación normativa como valores deseables. Sino todo lo contrario. Como reza el título del libro de Rovira (2011), sujetos que cambian o les cambian.

Transcripción 9-11 Persona flexible

[220] CAMBIO: Las personas se muestran flexibles ante las demandas de negocio y del cliente.

[178] Promover entre los empleados estilos de vida saludable como fórmula de compromiso y productividad, con el objetivo de conseguir la mejor versión de cada uno (tanto en su vida personal como profesional) y ser más flexible. Se proponen consejos, guías y pautas sobre gestión efectiva de carga de trabajo,

equipos a distancia y soporte de trabajo flexible: Optimización del tiempo, Incremento en el rendimiento.

[218] *El reto era conseguir una transformación organizacional que supusiera una forma de trabajar más ágil y flexible ante las necesidades del mercado.*

[185] *Rapidez y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del sector o mercado.*

[191] *Es muy importante que los empleados sean flexibles y sean capaces de trabajar en equipos multidisciplinares porque normalmente, las áreas de trabajo nunca son cerradas y en casi todos los casos se necesita de la colaboración de otros compañeros.*

[179] *Hemos conseguido transformar la inducción de forma personal a inducción digital aumentando el engagement y proporcionando la misma información de manera ágil y flexible posible.*

[238] *Se trata de un cambio de filosofía del trabajo hacia un modelo flexible y ágil, adaptado a las necesidades de un mercado cambiante. Una filosofía que engloba diversos ámbitos como la conciliación, el bienestar o la formación, pero todas con un nexo común: el profesional.*

[190] *Con la implementación de horario flexible y teletrabajo se fomenta la conciliación familiar y la reducción de absentismo en su puesto de trabajo.*

[193] *Esto es importante, no solo por la mejora de la conciliación profesional y personal de estos empleados o de su nivel de motivación, sino porque simbolizado el compromiso de la empresa con ellos y con la aplicación de políticas de Recursos Humanos transversales; un compromiso que seguirá trabajando por hacerse más grande tras comprobar la gran acogida y resultados de esta primera inmersión en el trabajo flexible.*

[229] *Implantación de nuevos beneficios para los empleados: permisos para abandonar el puesto en caso de enfermedad de familiares, horarios flexibles.*

[238] *Se trata de un cambio de filosofía del trabajo hacia un modelo flexible y ágil, adaptado a las necesidades de un mercado cambiante. Una filosofía que engloba diversos ámbitos como la conciliación, el bienestar o la formación, pero todas con un nexo común: el profesional.*

[239] El horario flexible permite a sus empleados adaptar su jornada laboral a las necesidades de su vida personal, ya sea porque tienen que hacer cosas a primera hora de la mañana o porque prefieran llegar antes a casa.

[258] Sabemos que la vida es algo más que trabajar. Por eso facilitamos los medios necesarios para que los colaboradores/as puedan conciliar su vida personal y laboral. El entorno de trabajo de xxx debe ser visto en un sentido amplio. Contiene todo lo que, aparte de la formación y desarrollo, compensación y beneficios, permite realizar y motivar a los colaborador/as, incluyendo, por ejemplo, instrumentos modernos de infraestructura y comunicaciones, equipos, sistemas de trabajo flexible, vigilancia de la salud, diversity&inclusion, así como estabilidad financiera y una perspectiva a largo plazo en la empresa.

Cuanto más se desregulan y flexibilizan las relaciones laborales, con más rapidez se pasa de una sociedad del trabajo a otra de riesgos incalculables, tanto desde el punto de vista de las vidas de los individuos como del Estado y la política y el espíritu capitalista. Pero con la ayuda de las tecnologías y de la digitalización, el discurso ha encontrado el camino para promover ese espíritu capitalista que de forma sintética se resume en los dos conceptos, la «flexibilidad» y «disponibilidad»: [185] *Rapidez y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del sector o mercado.* Y lo traslada hasta las personas como una forma ser. La persona flexible es aquella que demuestra tener una disponibilidad total, es decir, manifiesta signos evidentes de sumisión. Una actitud ajustada en función del mercado y necesidades de la empresa, y, por ende, una incertidumbre inherente a todo puesto de trabajo: [228] *CAMBIO: La persona se muestra flexible ante las demandas de negocio y del cliente.* Se trata de instalar en la vida de las personas y en su ser el carácter cambiante de la empresa. Éstas deben convertirse en personas que no solo tienen que ajustarse a las tareas, sino adoptar una actitud errante en relación con sus vidas profesionales y laborales.

Dada la tendencia de futuro que está construyendo la empresa, caracterizada por unos medios de vida y un entorno existencial de inseguridad endémica para todos los estratos sociales, incluidos los estratos medios, aparentemente prósperos, las personas son empujadas a desarrollar una forma de ser asociada a ese mercado laboral flexible. Así, se supone que la persona será capaz de vivir en la incertidumbre y con una actitud disponible a lo que se presente, y como si este fuera el estado natural en el que tienen que aprender a existir, con la precariedad y escasez generada como la ley más normal.

El sujeto flexible es un sujeto ágil, hiperactivo, dinámico, disponible las veinticuatro horas del día, siete días a la semana. Empujado a la rapidez y disponibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes. Multitarea, en la agitación permanente. Un no parar, sin reflexión subjetiva. Simplemente acelerados, con lo que hay, a corto plazo y posibilitando siempre el cambio del futuro. Un no parar, potenciado aún más con la digitalización y, que como explica Sánchez (2010), se traduce para las personas en estrés y en un sentimiento de culpabilidad por no estar realizando ninguna de las tareas del todo bien. Pero como solución para consolidar esta forma de trabajo [178] *se proponen consejos, guías y pautas sobre gestión efectiva de carga de trabajo, equipos a distancia y soporte de trabajo flexible: Optimización del tiempo, incremento en el rendimiento.*

Las personas están agotadas y no pueden reaccionar, aunque, el discurso omite que las personas están pendientes de no caer, tratando de sobrevivir y sin perder su determinación. Y en el cansancio, el sujeto pierde los límites y las diferencias entre su yo y la empresa, su vida laboral y su vida profesional. Por eso en la flexibilidad todo es difuso y la persona no conecta con sus necesidades personales más esenciales. Además, en la empresa todo es tan rápido y ágil que no queda tiempo para construir con lxs compañerxs otras relaciones que no sean de la productividad, la tarea, la competencia, venta, marketing y los resultados. En la empresa queda poco lugar para desarrollar relaciones de cooperación, apoyo y para compartir preocupaciones. Ha desaparecido el espacio y el entre-tiempo para cuidarse unas personas a otras. El discurso pasa por alto que no hay ni tiempo ni espacios para la reflexión sobre lo que se está haciendo, cómo y el efecto que tiene en las personas. Sino que trabajando y autoexplotándose cada vez más, sobre el éxito, el logro, la excelencia, lo que puede mejorar y cómo ser más eficiente, el sujeto queda incapacitado y desarmado para resistirse, para comprender el malestar que siente.

Entre las disponibilidades que se les exigen a las personas para ser flexibles, al menos una de las más acuciantes es la de la organización del tiempo de trabajo. El tiempo de trabajo ha sido siempre un instrumento clave para gestionar y movilizar productivamente a la fuerza de trabajo, pero si bien en la empresa fordista, la pauta tradicional de organizar el tiempo de trabajo se orientaba a reducir, homogenizar y regularizar las jornadas de trabajo, de modo que lxs asalariadxs trabajaran cada vez menos tiempo por día, semana, año y vida. Y lo hacían, además, de un modo cada vez más concentrado en las mismas unidades cronológicas. Desde los años ochenta estas pautas

se han ido cuestionado, tanto en lo que se refiere a la duración de la jornada de trabajo como en su ordenación estable y su tendencia a la universalización.

El discurso sigue trabajando para destruir estas normas laborales que han dejado de ser ya una norma social para ser sustituida por la del tiempo «flexible». El problema es que esto ha supuesto el abandono o la subordinación de cualquier otra dimensión de la vida personal de lxs trabajadorxs al mundo del trabajo. El *verbatim* [258] reconoce: *Sabemos que la vida es algo más que trabajar*, porque olvidar esto está provocando [190] *absentismo en su puesto de trabajo*. Por tanto y como estrategia para solucionar el problema del absentismo se propone la [190] *implementación de horario flexible y teletrabajo para fomentar la conciliación*, así como también programas de formación para enseñar a las personas a desarrollar estilos de vida saludables que no comprometan la productividad de la empresa, ni tampoco su vida familiar: [178] *Promover entre los empleados estilos de vida saludable como fórmula de compromiso y productividad, con el objetivo de conseguir la mejor versión de cada uno (tanto en su vida personal como profesional) y ser más flexible*. Sin embargo, una vez más, el supuesto fundamental que hay por debajo de *verbatim*s como este es que la persona no sabe llevar una vida saludable dentro de *los parámetros* que impone el nuevo capitalismo, y por eso el discurso propone herramientas y consejos.

Al final estas prácticas son importantes, no para mejorar la vida de las personas, sino porque mejoran los resultados, pero, sobre todo, porque, en el entorno de inestabilidad que está produciendo la empresa, son prácticas que sirven para mostrar simbólicamente, un compromiso de la empresa con las personas. [193] *Esto es importante, no solo por la mejora de la conciliación profesional y personal de estos empleados o de su nivel de motivación, sino porque simboliza el compromiso de la empresa con ellos y con la aplicación de políticas de Recursos Humanos transversales*. En la realidad, ser flexible implica olvidarse de la noción de seguridad en el trabajo que mediaba en el contrato tácito entre trabajador/a y empresa, aunque como reconoce el discurso las personas necesitan [258] *estabilidad financiera y una perspectiva a largo plazo en la empresa*. Asumir los riesgos de la empresa capitalista y no saber qué caminos seguir. Designa la capacidad de las personas para abandonar el compromiso y la lealtad consigo mismas, por los rasgos personales que valoran para sí, para ceder a los exigidos por la empresa. La flexibilidad es la fuerza que doblega a la gente a las virtudes empresariales.

9.3. Conclusiones

Las formas de ser profesionales se resumen en la Tabla 15. Y como se ha visto a lo largo del capítulo son las configuraciones para ser estatuidas por el discurso para incluir o excluir a los sujetos en el mundo figurado de la empresa. A través de ellas se definen las capacidades, los procesos intrínsecos que tienen que dar forma a los comportamientos de las personas y también se determinan las posiciones obligadas para integrarse en la empresa, el *habitus* y las condiciones laborales que son asignadas a las personas para decir y hacer.

El discurso está produciendo continuamente una definición y redefinición de las relaciones de fuerza y poder entre la empresa y las personas comprometidas con ella, así como de los límites de cada posición y su relación con la empresa y con las demás personas. Es una definición de la autonomía, capacidad y poder de las personas para decir, hacer y ser. Por tanto, la cuestión fundamental que se está discutiendo cuando el discurso define las formas de ser de las personas es, si conservar o subvertir las diferencias actuales en la estructura y distribución poder dentro de misma.

Como se puede observar en la Tabla 15, el discurso mantiene la lógica tradicional de principios para dividir y marginar a las personas a través de formas de ser esenciales y otras cambiantes ajustadas a sus necesidades inmediatas. Las formas de ser esenciales son las instituidas por las características culturales en las que se ven involucradas las personas, incluidas las mismas expertxs de Recursos Humanos. Y las identidades cambiantes se refieren a las que *fabrica* el discurso arbitrariamente para cumplir con el fin económico de la empresa. Así, resulta que, desde una perspectiva esencialista, el discurso divide a las personas según:

- Edad
- Género

La edad y el género tienen asociadas una serie de características culturales ligadas a una serie de propiedades independientemente de quién es la persona, que define previamente sus posibilidades para ser y sus condiciones económicas, políticas y sociales dentro de la estructura de poder de la empresa. De hecho, los agentes jóvenes, de avanzada edad y las mujeres, son los tres colectivos más perjudicados en la estructura de poder, algo que se mantiene históricamente en el mundo de la empresa.

Capítulo 9. Interpretación de las formas de ser

FORMAS DE SER	ASPECTOS QUE HACE RELEVANTES	SUPUESTOS QUE TIENE QUE ASUMIR Y ENCARNAR LA PERSONA	ASPECTOS QUE COMBATE, NIEGA, IGNORA U OCULTA
Edad avanzada	<ul style="list-style-type: none"> - Se pone foco en las personas que tienen cincuenta años. - Tener 50 años es un valor negativo para trabajar y permanecer en la empresa - Una edad avanzada pone en riesgo a la persona porque puede perder su empleabilidad y la integración en la nueva empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas adultas pierden capacidades para trabajar. Las personas deterioran en sus capacidades para aprender. - Son menos eficientes con las habilidades tecnológicas. - Pueden generar conflictos con las nuevas generaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se combate la resistencia al cambio que presentan las personas de edad más avanzada.
Joven	<ul style="list-style-type: none"> - Ser joven es un valor positivo frente a los adultos o personas de edad avanzada. - Se valoran jóvenes que tienen en finanzas, ingeniería, física, tecnología o matemáticas (STEM) frente a los cuidados o las ciencias sociales - El joven STEM necesita ser socializado para saber ser y estar en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se busca que los jóvenes dominen el sentido práctico de la lógica de la empresa, que es la que regula la aplicación adecuada de los diferentes valores y principios objetivamente exigidos por el conjunto de la empresa: saber ser y saber estar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se combate la lógica de los jóvenes STEM que no se acomodan a la lógica que espera la empresa. - Se oculta que lo que no atrae a los jóvenes son las condiciones de precariedad económica, política y social que le ofrece la empresa.
Mujer	<ul style="list-style-type: none"> - Se pone en valor la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral, empezando por una misma política salarial basada en la meritocracia y la carrera profesional. - Hay que apostar por el talento de mujeres para que esta avance en su carrera profesional y ocupen posiciones directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Educar a las mujeres para que se sientan atraídas por las áreas tecnológicas tradicionalmente masculinizadas y para que se sientan cómodas e integradas en las empresas industriales y tecnológicas - Exige a la mujer y no a los hombres, luchar por un nuevo modelo social de madres: aquella que no quiere renunciar a su carrera profesional y tampoco quieren renunciar a ver crecer a sus hijos. - Se responsabiliza a la mujer que es la que tiene que salir de su zona de confort, vencer sus miedos y romper con sus creencias limitadoras para apostar por su propio desarrollo profesional, ocupando cargos de responsabilidad y creando su propia marca. - Se supone que si hay más mujeres en el ámbito de dirección, hay más igualdad con los hombres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se niega que el sistema tenga que cambiar, y se responsabiliza a la mujer de su situación laboral. - Se combate los gustos de la mujer y se destruye así la posibilidad de educar al sistema para cambiar los valores hacia las actividades gustos más femeninos y sociales. - Se lucha por una igualdad salarial basada en la meritocracia y la carrera profesional, pero se oculta las renuncias que exigen a la mujer para ser merecedora de esa igualdad. - Oculta la exigencia hacia la mujer para que apueste por la empresa en primer lugar, igual que los hombres - Se lucha contra las creencias de las mujeres limitadoras de crear condiciones que integren en la empresa las cuestiones que ahora están en manos de la mujer, como es la familia, el cuidado, la conciliación con la vida familiar - Se lucha contra la multidimensionalidad de vida que propone la mujer en el mundo laboral.
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> - Hay que ser personas que tienen las habilidades y capacidades para alcanzar un desempeño por encima de los objetivos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas se tienen que obligar a tener que superar las condiciones cada vez más exigentes y duras, que ellos mismos irán produciendo. - Siempre al cien por cien y siempre extraordinariamente más. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se lucha contra la flojera sistemática y la vagancia.
Adaptable	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto que acepta la realidad, la lógica, la dinámica del juego de identidades, de relaciones y la estructura de poder que propone la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas tienen que desarrollar un sentimiento de pertenencia y afiliación hacia la empresa en la que su yo individual demuestra interés, pasión y deseo por la empresa. - Las personas tienen que formar parte de la empresa por el interés de impulsar la productividad en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Combate la subversión del sistema. - Se anula lógica particular de las personas.
Comprometida	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto que acepta la realidad, la lógica, la dinámica del juego de identidades, de relaciones y la estructura de poder que propone la empresa. - Personas que desarrollan un sentimiento de pertenencia, de afiliación en la que su yo individual demuestra interés, pasión y deseo por la empresa. - Personas que forman parte de la empresa por el interés de impulsar la productividad en la organización. - Con el NPS de las personas se puede diferenciar tres tipos de personas: las personas promotoras y leales que hablan bien de la empresa y ofrecen retroalimentación y sugerencias; las personas pasivas o neutras, que son empleados pasivamente satisfechos, y las no leales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La distancia cultural y de valores entre las personas y la empresa no sea demasiado grande. - Se induce a las personas para que rodeen a la empresa de un aura única e irremplazable, hasta disolver a la persona con la empresa. - Tres formas de distinguir entre personas pro-empresa y divergentes y de establecer su valía para el negocio, que supone que si el empleado no habla bien y vende la empresa de cara a otros, significa que necesariamente tiene hablar mal de ella y quedan estigmatizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se naturaliza que el «tener que», «lo que hay que hacer» o «el deber ser» de la empresa y se convierte en la nueva moral que obliga a elegir a las personas. La obligación de la empresa por encima del querer y necesidades de las personas. - Se destruye al sujeto pues la persona es la empresa, y su vida ya no tiene ningún interés aparte de la empresa. - Detrás de la persona comprometida se oculta un sustrato economicista, combinado con un importante componente de marketing: El sujeto comprometido no deja de ser más que una fuente de ingresos. - Desde lo pasional y el enamoramiento con la empresa se tapa el sujeto-objeto que se hace de la persona.
Embajadora	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva figura o forma de ser creada para prescribir la marca y los productos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas tienen que actuar con las capacidades para ser agente del cambio y actores fundamentales para asumir la visión, valores y transmitirlos externamente. - Las personas tienen que comunicarse y entender el mundo, en base al uso de las redes sociales como principal medio de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se destruyen las formas de ser que separan y diferencian al sujeto de la empresa. - Se destruye la consideración de tener que mirar las necesidades de las personas.
Flexible	<ul style="list-style-type: none"> - Persona disponibles y ajustadas a un trabajo inestable, incierto y con una actitud disponible a lo que se presente en la empresa, como si este fuera el estado natural en el que tienen que aprender a vivir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vivir con unos medios de vida y un entorno existencial de inseguridad endémica, porque tiene que desarrollar una forma de ser asociada a un mercado laboral flexible. - Hiperactiva, dinámica y disponible las veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Multitarea, en la agitación permanente. - Máxima flexibilidad de sus vidas personales y en sus formas de ser (subjetividades) para responder a las exigencias de la empresa. - Una actitud ajustada al mercado y las necesidades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es imposible permanecer en la empresa y usar la libertad personal para ser divergente, lo que exige que las personas tengan que aprender a reprimir y actuar sus formas de ser, aunque sea aparentando ser quiénes no son. Lo que empuja de manera ineludible al fraude y a las rutinas defensivas para ser y estar en la organización y la depresión. - Las formas de ser que se crean empujan al fraude en las relaciones, determinado por el discurso del poder, que en nombre del compromiso, adaptación y flexibilidad con la empresa, exige una tensión negativa interna para el funcionamiento psíquico de quienes deben guardar el secreto, disimular o mentir para convertirse en aquello que exige la empresa.

Tabla 9-1: Resumen de conclusiones formas de ser

Las otras formas de ser denominadas cambiantes son las fabricadas por el discurso para normalizar a las personas de forma intrínseca a la empresa. Se trata de atributos contruidos por la dirección para obtener los resultados económicos de la empresa. De manera que se moldea a las personas para que sean:

- Excelentes.
- Comprometidas.
- Embajadoras.
- Adaptables.
- Flexibles.

La empresa tiene una lógica propia y busca que las personas la aprehendan hasta incorporarla como su propia forma de ser o identidad. Esto lo hace sumergiendo directamente a estas en el mismo juego de las prácticas, impulsadas con la premura y la dinámica de la acción que marca el mercado y la supervivencia. Sólo cuando las personas incorporan estas formas de ser se ganan el derecho de participar y perdurar en el mundo figurado de la empresa. Para comprender mejor lo que significa incorporar estas formas de ser se hace el resumen del contenido de cada una de ellas, siguiendo el planteamiento de la metodología en la Tabla 15. En ella se resume la discusión crítica que se ha hecho sobre la lógica empleada por el discurso, pero variando el marco de interpretación para desnaturalizar las formas de ser estructuradas por el discurso y separando en el resumen los tres aspectos del análisis:

- o Mostrando las formas de ser que defiende el discurso como las adecuadas o necesarias para la empresa y cómo las define. Las cualidades, atributos, competencias relevantes que dispone la empresa para ser una persona incluida o excluida dentro de la misma.
- o Los rasgos o atributos que encarnan esas formas de ser (consciente o inconscientemente) pero que no declara el discurso para que lo dicho tenga un sentido profundo.
- o Los significados o características que se combaten, dejan fuera, niegan u ocultan para que las personas acepten fácilmente la práctica para ser.

A continuación, se resumen las características exhortadas explícitamente y asociadas a las formas de ser que el discurso destaca para incluir o excluir a las personas

de la empresa, o los atributos contenidos en las prácticas que tienen que producir las personas dentro de la empresa:

Formas de ser esenciales:

Ser una persona de edad avanzada en la empresa significa:

- Tener más de cincuenta años.
- Implica tener valoración negativamente frente a lo joven.
- Se asume que son sujetos que pierden capacidades para trabajar, que sufren un deterioro para aprender y demuestran una menor eficiencia para desarrollar las habilidades tecnológicas.
- Se las presentan como un colectivo que puede generar conflictos con las nuevas generaciones.
- Y se las señala como el tipo de persona que más riesgos tiene de perder su empleabilidad

Personas jóvenes

- Ser joven es un valor positivo dentro de la empresa frente a las personas adultas o personas de edad avanzada.
- Pero no todos los jóvenes son iguales: Las personas jóvenes realmente valoradas son aquellas con formación en *finanzas, ingeniería, física, tecnología o matemáticas* (STEM).
- Además, el/la joven STEM tiene que dominar el sentido práctico de la empresa, que es el que regula la aplicación adecuada de los diferentes valores y principios objetivamente exigidos. Y también verse atraído por las condiciones precarias que le ofrece la empresa. Es para el discurso una forma de ser esencial que tiene que ser socializada para saber, ser y estar en la empresa.

Las mujeres

- El discurso pone en valor la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral, empezando por una misma política salarial basada en la meritocracia y la carrera profesional, porque no es igual, es discriminatoria.
- Pero se valora sobre todo a las mujeres que se sienten atraídas por las áreas tecnológicas tradicionalmente masculinizadas. Se apuesta por educar a estas,

Capítulo 9. Interpretación de las formas de ser

desde que son pequeñas (hijas de empleadxs) para que lo encuentren atractivo el mundo de la empresa, tal y como es.

- Se apuesta por el talento de las mujeres para que ésta avance en su carrera profesional y ocupe posiciones directivas.
 - o Esto implica que la mujer tiene que *luchar por un nuevo modelo social de madres: aquella que no quiere renunciar a su carrera profesional y tampoco quiere renunciar a ver crecer a sus hijxs.*
 - o Las mujeres tienen que *salir de su zona de confort, vencer sus miedos y romper con sus creencias limitadoras y apostar por su propio desarrollo profesional, ocupando cargos de responsabilidad y creando su propia marca* igual que los hombres.

Sumado a las formas de ser esenciales están las formas de ser cambiantes derivadas de los intereses de la empresa. Sus principios de funcionamiento y estructuración normalmente están incorporados en las prácticas que se producen para las personas:

Personas excelentes

- Personas que tienen las habilidades y capacidades para alcanzar un desempeño por encima de los objetivos establecidos.
- Personas que se obligan a tener que superar las condiciones cada vez más exigentes y duras que ellas mismas irán produciendo.
- Personas que están siempre al cien por cien y de manera extraordinaria.

Personas comprometidas

- Sujetos que aceptan la realidad, la lógica, la dinámica del juego de identidades, de relaciones y la estructura de poder que propone la empresa.
- Personas que desarrollan un sentimiento de pertenencia, de afiliación en la que su yo individual demuestra interés, pasión y deseo por la empresa.
- Personas que forman parte de la empresa por el interés de impulsar la productividad en la organización.

Persona embajadora

- Nueva figura o forma de ser creada para prescribir la marca y los productos de la empresa.
- Una forma de ser que lleva asociada la promesa de nuevas disposiciones para actuar con las capacidades para ser agente de cambio y actores/actrices fundamentales para que las demás personas asuman la visión y valores y para transmitirlos externamente.
- Se trata de personas cuya manera de comunicarse y de entender el mundo está basada en el uso de las redes sociales como principal medio de comunicación.

Adaptable

- Personas que adoptan rápidamente los cambios inducidos por las necesidades de modernización y cambio de la empresa para alcanzar así una mayor rentabilidad y sin cuestionarlos.

Flexible

- Personas disponibles y ajustadas a un trabajo inestable, incierto y con una actitud disponible a lo que se presente en la empresa, como si este fuera el estado natural en el que tienen que aprender a vivir.

Desde la perspectiva del análisis del discurso crítico, lo que tienen que asumir las personas inconscientemente para dar un sentido profundo a las formas de ser estructuradas es lo siguiente:

En cuanto a las formas de ser esenciales, las personas tienen que asumir que:

- La edad es un proceso de cambio que incapacita a las personas para ser eficaces en el trabajo para aprender y adaptarse a los cambios. Luego el problema de desempleo que sufren las personas de edad avanzada tiene que ver con sus capacidades limitadas para aprender.
- Lxs jóvenes no cuentan con el talento suficiente que necesita la empresa. El problema de la inserción laboral que sufren lxs jóvenes tiene que ver con su falta de adecuación a la oferta laboral y necesidades de la empresa.
- Las mujeres permanecen en su mayoría concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral, con menor prestigio, reconocimiento y remuneración y en diferentes ocupaciones y sectores de actividad porque estas no cambian de

mentalidad: deben de tener las mismas aspiraciones, prioridades, objetivos y sacrificios que los hombres y dedicarse al mundo laboral del mismo modo que los hombres, sabiendo muy bien en lo que se meten. Sacrificar todo eso que históricamente le habían dicho que era su vida: el cuidado, su familia y sus hijos.

- La mujer permanece discriminada en el mundo laboral porque no se decide a aceptar el sacrificio, el sobreesfuerzo y la lucha, hasta el punto de que sean ellas mismas las que terminen aceptando, e incluso promoviendo, el mismo discurso de la empresa, con las mismas reglas implacables del juego del éxito laboral. Son ellas las que tienen que demostrar que pueden hacer lo mismo.

En cuanto a formas de ser cambiantes lo que tienen que asumir las personas es:

- La **persona excelente** es aquella capaz de trabajar cada vez con mayor rapidez y efectividad y sacando el máximo provecho a su tiempo. Marcando la diferencia. La persona es lo que obtiene, objetivos por encima de los establecidos, y al año siguiente, alguien capaz de superarlos en la necesidad ineludible de cumplir y destacar, de ir más allá, y con más velocidad para conseguirlos en las condiciones cambiantes del sector. Hay que ser una persona de éxito capaz de obtener resultados pronto y de alcanzar un desempeño por encima de lo esperado.
- La **persona comprometida** con la empresa es aquella que interioriza sus exigencias y la cultura de la empresa. Asume su lógica y el interés de impulsar la productividad en la organización. Tiene un sentimiento de pertenencia, de afiliación, y su yo individual demuestra interés, pasión y deseo por la empresa. Trabaja para que la distancia cultural y de valores entre ella y la empresa no sea demasiado grande. Personas enamoradas de la empresa. Saben construir un vínculo ciego, sin demandas y de entrega total hacia esta. Cuya afiliación elegida libremente para sí sea la que se identifica con los intereses de la empresa, de manera que su interés sea impulsar la productividad de esta. El sujeto se hace uno con la empresa, hasta el extremo que no es que la persona se comprometa con la empresa, sino que la persona es la empresa, y su vida ya no tiene ningún interés mayor aparte de la empresa.
- La **persona embajadora**. Esta tiene que seguir el juego de ser alguien cada vez más orientada a generar la máxima ganancia creando una base de influencia (para la empresa) entre amigos, colegas y círculos profesionales. Lo que conlleva explotar y sacar el máximo partido de los compromisos emocionales y afectivos

que tienen las personas para ponerlos al servicio de la empresa. Ser la máxima representante de la empresa en todos sus ámbitos y un acelerador económico para influir en el entorno, obtener clientes y aumentar el liderazgo de la empresa impulsando sus cambios.

- La **persona adaptable**. Es lo más parecido a una forma de ser vacía, maleable y sujeta al poder y necesidades de la empresa, pues la persona tiene que ser capaz de (re)generarse e identificarse para ser fácilmente aquello que propone la empresa. Supone renunciar, consciente o inconscientemente, a cualquier resorte esencial subjetivo de una identidad estable. Tienen que adherirse a los valores y creencias de la compañía y también estar dispuestas a acoger las nuevas soluciones tecnológicas para convertirse en parte de la innovación, el cambio y la transformación que programa la empresa.
- **Persona flexible**. Se caracteriza por vivir con unos medios de vida y un entorno existencial de inseguridad endémica, porque tiene que desarrollar una forma de ser asociada a un mercado laboral flexible. Pero sobre todo ser alguien hiperactiva, dinámica y disponible las veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Multitarea, en la agitación permanente. Un no parar, sin reflexión subjetiva. Simplemente acelerada, con lo que hay, a corto plazo y posibilitando siempre el cambio del futuro que viene, el que emerge. Y cuanto más disponible, mejor. Una actitud ajustada al mercado y las necesidades de la empresa. En definitiva, convertirse en personas que no solo tienen que ajustarse a las tareas, sino adoptar una actitud errante en relación con su vida personal. Y entre las disponibilidades más exigidas para ser flexible, las más acuciantes, es la de la organización del tiempo de trabajo para conciliar tiempo libre y trabajo.

Entre los aspectos que el discurso deja fuera, niega u oculta o están por detrás de las formas de ser que se instituyen encontramos:

- El discurso lucha para que las personas sean, en sus formas de ser, iguales que la empresa.
- Se combate los valores de las personas que no se acomodan a la lógica y condiciones laborales de la empresa. El discurso busca alternativas y socializar a las personas.
- Las formas de ser esenciales son formas históricas que se mantienen a pesar de conocer que estas limitan y discriminan a las personas por cuestiones de edad y género.

- Se obvia que destruir las condiciones económicas de las personas es una estrategia para limitar el poder de estas a la hora de obtener otras libertades sociales y políticas, y para subordinar a estas a los beneficios y la acumulación de ganancia de la empresa. Para perpetuar el poder.
- La igualdad que se promueve para las mujeres es una forma de neutralizar el cambio que ésta propone en el mundo laboral y que tiene una perspectiva multidimensional de la vida que va más allá del trabajo y de la empresa.
- Las formas de ser cambiantes limitan la posibilidad de ser un sujeto maduro con una personalidad estable y reflexiva, que no entre en esa especie de crisis de identidades permanentes que pretende el discurso crear según necesidades cambiantes de la empresa.
- En la exhortación hipérbole de las formas de ser cambiantes se convierte la perfección, el sobreesfuerzo, la excelencia y el sacrificio en la ambición en atributos deseables para ser de una persona, creando así una especie de autoexplotación elegida libremente.
- Se buscan sujetos que, en el cumplimiento de las actividades laborales y los ideales de la empresa, puedan ser totalmente inducidos para producir unas formas de hacer.
- Lo desadaptativo o resistente es excluido de la empresa. Las personas son excluidas y no seleccionadas.
- Se generan planes de conciliación porque el discurso no quiere reconocer que las personas viven agotadas. El tiempo de su vida laboral y personal ha desaparecido.

En definitiva, el discurso excluye aquellas formas de ser que presentan comportamientos desadaptativos o resistentes y que no resultan funcionales a la empresa. Estas son etiquetadas como personas cuyo perfil no es demandado o no está ajustado a las necesidades de la empresa. Pero si las personas quieren ser seleccionadas o conservar el empleo, estas tienen que hacer lo que demanda la empresa, aun cuando esto pueda significar para ellas tener que dañar otras identidades fundamentales o tener que enfrentar importantes conflictos. Es imposible permanecer en la empresa y usar la libertad social para ser divergente. Esto implica que las personas tienen que aprender a reprimir y actuar sus formas de ser, aunque sea aparentando ser quiénes no son. Lo que empuja de manera ineludible al fraude y a las rutinas defensivas para ser y estar en la organización, a la deslealtad a unx mismx y la depresión.

Las formas de ser que exige la empresa empujan al fraude en las relaciones, determinado por el discurso del poder, que, en nombre del compromiso, adaptación y flexibilidad con la empresa, exige una tensión negativa interna para el funcionamiento psíquico de quienes deben guardar el secreto, disimular o mentir para convertirse en aquello que exige la empresa. Como consecuencia las personas tendrán que sufrir la experiencia de traicionarse a sí mismas, para ser tal y como espera la empresa, precisamente una de las mayores causas que menoscaban la autoestima de las personas y también del incremento de sentimientos de malestar y depresión en el mundo actual del trabajo.

Capítulo 10. Análisis social del discurso analizado

El objeto de esta tesis ha sido analizar un discurso de los muchos que están contribuyendo a producir la realidad de la empresa. A lo largo de cuatro capítulos se ha objetivado dicho discurso para analizar el mundo figurado que se está configurando y de qué manera afecta a las personas. Y como se ha podido demostrar, se trata de un discurso que se dirige a determinar las formas de pensar, sentir y ser de la empresa, que afectan enormemente a la vida de las personas. Son formas de pensar, sentir y ser, que a veces pueden beneficiar a las personas, pero, otras veces las dañan. Por eso, para terminar, a continuación se realiza el resumen con las conclusiones finales tratando de responder a la última pregunta: cuando el discurso determina y pone de relieve para incluir o excluir a las personas dentro de la empresa, estas formas de pensar, sentir y ser, *¿privan a las personas en sus capacidades para vivir o las amplía?*

Desde una perspectiva humanista radical, hemos hecho explícitas, por obligación ética, las intenciones del discurso, así como aquellos aspectos que el discurso oculta, niega y, sobre todo, cuándo puede haber razones para pensar que estas formas de pensar, sentir y ser perjudican a las personas. A continuación hacemos un resumen de las intenciones encontradas en el discurso, sus preocupaciones y cómo estas entendemos afectan a las capacidades para vivir de las personas:

1. El discurso como en la película de *El gatopardo* se centra en cambiar a las personas para no tener que cambiar el orden de la empresa. Cambia las formas de pensar, sentir y ser de estas para perpetuar en la empresa la jerarquía, el control y la máxima productividad.
2. Está realizando una transformación cultural de carácter bidireccional en la que convierte a las personas en agentes activos del cambio. Pero en la práctica esa agencia

es la manera de neutralizar las resistencias y la diversidad de las personas, haciendo que sean ellas mismas las que realicen el cambio dictado desde fuera por la empresa.

3. Las formas de pensar, sentir y ser vienen impulsadas desde arriba para que se vuelvan formas de ser particulares. El objetivo es que las formas dictadas por la empresa terminen inscritas en las personas y que estas las vivencien como características personales y comunes. Como si hubieran sido decisiones propias, aunque en realidad han sido ideadas desde fuera por la dirección de la empresa a través de las prácticas discursivas y con la pasividad de las personas.
4. La transformación cultural que lleva a cabo la empresa no amplía la agencia de las personas, porque no cambia las condiciones económicas, políticas ni sociales que tienen asociadas. Las personas que trabajan en la empresa continúan siendo las receptoras y ejecutoras del cambio empujado desde arriba por la empresa.
5. El discurso sigue absorbiendo en los intereses económicos de la empresa y en su éxito y fabrica valores, formas de pensar, sentir y ser para encarnar en la mente, el corazón y el cuerpo de las personas, las características de la empresa. De este modo resulta que las personas terminan anteponiendo los intereses de la empresa a los suyos propios, soportando el peso y la responsabilidad de la empresa, con unos contratos precarios y bajo la amenaza de su empleabilidad.
6. El discurso no concibe a las personas como un fin en sí misma, ni parece crear para ellas mayores oportunidades, sino todo lo contrario: desencadena en el cuerpo, la emoción y la moral de las personas el cambio que necesita la empresa. Usa a estas para que se pongan al servicio de los beneficios de la empresa, invisibilizando el juego del poder y la manipulación en el que se apoya.
7. La cultura es una herramienta que usa el discurso para subordinar a las personas y la vida de estas a la vida de empresa, de manera que lo que limita a la empresa limita a la persona, en lugar de ser al revés, que la empresa se vea limitada por la vida de las personas, de forma que lo que limita la vida de las personas sea lo que limite al mundo figurado de la empresa.
8. Si al discurso no se le somete a un análisis crítico, aparenta estar cambiando y mucho en sus fundamentos. Pero cuando se presenta lo que supone dicho discurso para comprenderlo en profundidad, y qué es lo que esconde, se descubre la intención más oculta del discurso que es perpetuar y conservar su poder. No quiere cambiar nada.

9. Así se ve que la empresa flexible que aparenta ser un modelo de empresa que lucha contra la rigidez de la gran empresa burocrática –un modelo que concentraba el poder en la figura de la dirección el poder–es, en la realidad, un modelo asimétrico de poder que no ha dejado de concentrar el máximo poder en manos del empleador.
10. El verdadero cambio que ha sufrido la empresa es liberarse de la finalidad social que existía en el imaginario colectivo y que frenaba su capacidad para buscar el máximo beneficio a corto plazo apoyándose en el uso de la temporalidad y la precariedad del trabajo.
11. Lo que sí ha cambiado con el discurso de empresa flexible y digital, a diferencia de la gran empresa burocrática, es que ha conseguido trasladar la incertidumbre e inestabilidad a lxs trabajadorxs (quienes ahora solo tienen proyectos, contratos circunstanciales y despidos sin normas fijas que se trasladan a su vida personal) para dominar desde arriba y determinar con mayor fuerza las formas de pensar, sentir y ser de las personas.
12. El reto ahora es cambiar a las personas hacia una mentalidad digital para que en la práctica estructuren nuevas formas de relacionarse y organizar los tiempos de trabajo. Esto supone abrir nuevas posibilidades para la empresa en dos instancias fundamentales: La primera referida a la estructura de las nuevas formas de interactuar y comunicarse (formales e informales), de organizar el trabajo; y la otra, referida a la forma de controlar a las personas, un control invisible para las personas.
13. Para la persona, la empresa digital supone habitar en una empresa sin contornos ni límites de tiempo para trabajar, cerrando las posibilidades que esta tenía para controlar el tiempo de su vida personal. El tiempo ahora se ha vuelto cada vez más disfuncional para conciliar con la vida familiar.
14. Con la digitalización cambian las formas de control, que se vuelven cada vez más invisibles para las personas. Por detrás de la digitalización hay toda una lógica oculta y muy anhelada por la dirección de la empresa para explotar los datos en objetivos diversos. Se están desarrollando múltiples utilidades que llevan implícitamente la vigilancia, aunque se presentan como funcionales para la vida de las personas y como si el control fuera en ellas insignificante o secundario.
15. Mediante la programación educativa de la mentalidad de crecimiento, el discurso consigue eliminar cualquier respuesta efectiva de tipo colectivo para luchar contra el

poder desigual y concentrado de la empresa. En su lugar se crea la respuesta que se espera: la sumisión.

16. Con la mentalidad del crecimiento la persona deja de estar condicionada por las condiciones económicas y sociales: Es libre. Todo depende de cómo interprete la situación.
17. El discurso niega la necesidad de disponer de unas condiciones económicas y políticas mínimas para poder conciliar el desarrollo y crecimiento de la persona con el de la empresa para ser sencillamente libre y decidir su destino.
18. Se invisibiliza el hecho de que generar unas condiciones de subsistencia y precariedad no es una oportunidad para el crecimiento de la persona, sino el incentivo invisible y silencioso que lleva a que las personas tengan que invertir en el activo de capital humano que exige la empresa y a tener que frustrar sus impulsos interiores.
19. Por su parte, con la mentalidad emprendedora, el discurso dice otorgar una mayor autonomía a las personas para que puedan decidir los resultados, aunque al final esta forma de pensar se traduce en un control interiorizado por el sujeto para cumplir con los objetivos de la empresa, abandonando cualquier reivindicación de los derechos originados por su trabajo.
20. En la empresa no hay cambios en la estructura de poder: Sigue siendo la élite la que decide qué, cuándo, cómo y hasta dónde se tiene que usar el poder para definir los objetivos y los tipos de objetivos, para definir las acciones, y quiénes pueden participar en la dotación de recursos para conseguir los resultados y, de manera más general, a quiénes corresponde la definición de las condiciones políticas, económicas y sociales para obtener los resultados, así como quién tiene que participar en los beneficios.
21. A todo esto, hay que añadir el sustrato moral en el que se apoya la mentalidad de confianza, que es claramente el miedo y la amenaza de las personas para que acaten las formas de pensar, sentir y ser que determina la empresa.
22. La mentalidad centrada en el cliente termina poniendo de nuevo a las personas al servicio del mercado y subordinando sutilmente a estas a la economía de la empresa.
23. El discurso se decide a definir las formas de sentir, no porque le preocupe la persona como sujeto emocional, sino porque quiere solucionar los problemas emocionales que

está generando con la implementación de la empresa flexible y digital y porque el malestar ocasionado en las personas afecta negativamente a los resultados.

24. En ningún caso el discurso se plantea atacar las condiciones de exclusión, despidos, desigualdad, destrucción de puestos de trabajo, extensión de la jornada, cargas y responsabilidades que provocan ese malestar emocional.
25. Para el discurso las condiciones laborales que existen son procesos y males naturales que resultan de la flexibilidad y la digitalización y las personas tienen que aceptarlas porque la empresa espera seguir profundizando en ellas.
26. Por tanto, frente a estas condiciones, las personas tienen que parecer felices, aunque no lo sean, y estar en disposición de producir los mejores resultados en la empresa.
27. El discurso no contempla que, cuando las personas son privadas de sentir las emociones negativas, también son impedidas para construir algo mejor. Se ignora que el camino para construir un futuro mejor, una empresa mejor, una existencia mejor pasa por reconocer lo peor que está viviendo la persona, por mirar y observar la frustración, el miedo, lo oscuro y lo más temido.
28. El discurso está atrapado en una paradoja que no puede resolver: No puede quitar el miedo que necesita para perpetuar su poder. Solo interviene para apaciguarlo y que la frustración no se convierta en rabia y energía para cambiar la dirección que está tomando la empresa.
29. Existe también desmotivación en el trabajo y el discurso se centra en dar reconocimiento para inspirar. Se centra en reconocer el éxito. Justo lo contrario de dar un reconocimiento apreciativo o de gratitud, más orientado a la creación de vínculos sociales con la empresa y entre las personas.
30. Con este tipo de reconocimiento se condiciona inconscientemente a la persona para que persiga sin descanso, y por sí misma, aquello por lo que ser admirada y aquello por lo que sentirse orgullosa en la empresa, creando finalmente un objetivo interno de dar cada vez más y mejor a la empresa, además de eliminar cualquier conducta destructiva para la productividad de esta.
31. El reconocimiento del éxito para que sea más efectivo se hace desde la admiración pública. Instalado en la mirada del otro, el sujeto se ve condicionado por el juicio de fuera y así inconscientemente tratará de evitar la vergüenza de no estar entre el personal reconocido.

32. El reconocimiento público es una forma de ordenar a las personas según el éxito y el fracaso. Y así etiquetar a los sujetos entre talentosos y fracasados, entre quiénes merecen más y quiénes menos. Jerarquizar y dividir a las personas hasta que estas dejen de mirarse unas a otras, como distintas, pero legítimamente iguales.
33. El reconocimiento también se da desde arriba hacia abajo, por lo que se puede decir que conlleva el juicio moral del superior que moldea la práctica social, al tratar la persona de evitar la humillación o el miedo a sufrir la degradación moral y social por parte del superior.
34. Después de los numerosos despidos, las personas han pasado de tener un compromiso afectivo hacia la empresa, a tener un compromiso de obligación, según el cual las personas continúan en la empresa por puro coste de oportunidad, es decir, fundamentalmente por lo que pierden si no se comprometen con lo que exige la empresa. Esto significa que no hay energía o poca motivación para seguir adelante y menos aún para sacrificarse por la empresa, por lo que el discurso se plantea dar un sentido nuevo a las personas.
35. El discurso se propone fabricar un sentido para las personas. Ese propósito mayor que pueda ponerlas de nuevo al servicio de esta. Con ello el sujeto no es consciente de cómo se constriñen sus propósitos de vida a los de la empresa. Y el sujeto que no se adopta ese sentido de su vida será etiquetado como desviado y disfuncional, que vendría a ser todo aquel que ose quebrantar o cuestionar ese espíritu trascendente, superior y común asociado con la empresa, aunque sea accidentalmente.
36. Además, la empresa define las formas de ser para participar y permanecer en la empresa. Formas de ser distintas a la propia y natural relación de las personas a través del tiempo con sus condiciones de existencia, y que al ser instiladas desde fuera y por la empresa pueden dañar otras formas de ser o identidades.
37. En general el discurso no acepta la diversidad, otras formas de pensar, sentir o ser que no sean intrínsecamente iguales a las características de la empresa.
38. Las formas de ser esenciales como ser joven, mujer o persona adulta de cincuenta años son valoradas negativamente por la empresa, de ahí que estos colectivos deriven en trayectorias vitales y laborales diferentes y disminuidas.

39. También se han revelado formas de ser cambiantes. Estas son derivadas de las necesidades cambiantes de la empresa y que ocasiona la obsolescencia de las personas ordenadas y jerarquizadas por sus resultados y atributos.
40. El sujeto además de ser competente tiene que transformarse a imagen y semejanza de la empresa.
41. Es el caso de la persona excelente, ser alguien a quien le gusta de redoblar los esfuerzos y pensar confusamente que lo que hacen y consiguen nunca es suficiente. Una forma de ser proclive a conducir a la persona al agotamiento y a un estado de ansiedad crónico.
42. La persona comprometida tiene que desarrollar una pasión intensa y ciega por la empresa.
43. El riesgo de construir un compromiso pasional con la empresa es que, cuando la persona es despedida o no correspondida por la empresa, se puede sentir desbordada por emociones como el vacío, la ansiedad y desesperanza, la tristeza, descontrol, enojo-agresión, abandono, pérdida o el sentimiento de culpa.
44. El grado *summum* de la persona comprometida es convertirse en una embajadora de la empresa. La persona comprometida es más un sustrato económico combinado con un importante componente de ventas.
45. Las personas empiezan a ser clasificadas según su compromiso en tres tipos: Promotoras, detractoras y pasivas. Las promotoras son las que hablan bien de la empresa y son las consideradas como las más adecuadas para la empresa. Las demás pasan a ser las que no venden, no hablan bien de la empresa y por tanto quedan estigmatizadas.
46. Finalmente, está la forma de ser flexible, caracterizada por personas disponibles las veinticuatro horas, que no sigue las normas laborales sino las necesidades de la empresa trabajando con tiempos flexibles y que trabaja en condiciones de disolver la noción de seguridad en el trabajo. Es decir, sin que nada ni nadie medie en el contrato tácito entre la persona y empresa.
47. Por detrás de la flexibilidad están negadas las necesidades de las personas de estabilidad financiera y una perspectiva a largo plazo en su vida laboral., con todo lo que supone para su vida personal.

48. Se niega también el estado de agotamiento en el que viven las personas, incapaces de reaccionar a las exigencias de la empresa o por tener que estar pendientes de no caer, tratando de sobrevivir sin perder su determinación, aunque así lo sientan.
49. Las personas se ven constreñidas en las capacidades existenciales para vivir y sentir dentro y fuera de la empresa. No tienen permiso para expresar emociones negativas. Tienen que parecer felices, lo que lleva al ocultamiento y la falta de congruencia consigo mismas.
50. Los sujetos se ven obligados a sostener y ocultar emociones negativas, con todo lo que ello conlleva. El sujeto termina negándose a sí mismo. Si a esto se añade un fracaso, tendrá que concluir que además se lo merece, por lo que terminará con una autoestima destruida para poder salir adelante.
51. El cansancio también está prohibido sentirlo. En las formas de ser de una persona adaptada y flexible todo es indefinido. Esto puede llevar a que la persona termine no pudiendo conectar con sus necesidades personales más esenciales. Es decir, incapacitada y desarmada para resistirse y para comprender el malestar que siente.
52. A lo que se añade el poco lugar que existe en el mundo figurado que se instituye para desarrollar relaciones de cooperación, apoyo y para compartir preocupaciones. Desaparece cada vez más el espacio físico de la empresa donde relacionarse y el entretiem po para cuidarse unxs a otrxs. Ya no hay tiempo ni espacios para la reflexionar sobre lo que se está haciendo, cómo y el efecto que esto tiene en las personas.
53. En la empresa todo es tan rápido y ágil que no queda tiempo para construir con lxs compañerxs, y ni mucho menos para construir otras relaciones que no sean las de la productividad, la tarea, la competencia, influencia, venta, marketing y los resultados.
54. En definitiva, desde una perspectiva humanista radical, las formas que se instituyen para pensar, sentir y ser de las personas, en la medida que se dirigen a utilizar a las personas para obtener beneficios, son formas que no amplían la capacidad de existencia para crecer y desarrollarse de las personas. El principal cambio que tendría que hacer la empresa es poner la organización al servicio de las personas y la sociedad y no al revés.

10.1. Reflexión final y siguientes cuestiones

Después del resumen de conclusiones, queda claro cómo el discurso daña a las personas subordinando sus formas de pensar, sentir y ser a los beneficios de la empresa. Sin embargo, para terminar esta tesis, queda por exponer otro punto esencial que tendrían que romper las personas para producir una empresa y unas formas de vida más humanas. Y es el factor más invisible en el que sostiene y apoya el discurso analizado: El poder y la manipulación o lo que aquí se ha denominado el uso político del lenguaje.

La única razón que explica y lleva a seguir sosteniendo formas de pensar, sentir y ser en la empresa lesivos para las personas es la intención del discurso de perpetuar el poder.

Solo en el juego político del poder se comprende que las prácticas analizadas se articulen para expulsar y arrinconar a las personas, empujando desde arriba y con la pasividad de estas. Y solo con un poder muy desigual es posible reducir a las personas a ser los agentes receptores y pasivos del cambio y la cultura de la empresa.

Sólo desde el poder político y la manipulación se entiende que el discurso diga una cosa, como que las personas son agentes libres, verbalice una teoría seductora y humanista, y haga su contraria: Una empresa donde las personas solo tienen que obedecer, sin capacidad para responder y sean tratadas como cosas, consumibles de usar y tirar.

Sólo en el juego político del poder y la manipulación se dice que la empresa son las personas, y luego se las utiliza para que reproduzcan el modelo de empresa que se espera desde arriba: Se fabrican formas de ser que ponen en riesgo la autoestima y la felicidad de las personas, se hacen desde fuera e idénticas a la empresa, aunque, no desde las vivencias espontáneas de las personas.

Sólo en el juego político del poder y la manipulación, se entiende que el discurso sitúe a las personas en el centro de la empresa para empezar a considerarlas sujetos de necesidades y emociones, y que luego se mantenga en la práctica un mundo dividido entre lo económico y el marketing (lo más inhumano) y las personas.

Sólo en el juego político del poder y la manipulación, se oculta la amenaza velada que sepulta toda crítica de fragmentación o cuestionamiento de lo que espera y quiere la empresa. Se usa el poder desigual para forzar a las personas a que renuncien a sus necesidades y emociones para identificarse con las ambiciones de la empresa.

Sólo en el juego político del poder y la manipulación, la persona como sujeto de necesidad y emociones es ignorada y rechazada a nivel externo por la empresa para conducirla a sentirse un sujeto perdido a nivel interno. Porque en el juego político, un sujeto perdido, sin darse cuenta, termina siguiendo el mandato de *no hagas lo que necesitas y quieres, sino lo que la empresa necesita*.

Así es más fácil que pueda acabar viviendo (sintiendo) sus propias necesidades como una tensión interna incómoda a la que no puede dar curso, porque lo natural y normal, el mandato que ha interiorizado es seguir las reglas de la empresa si quiere tener futuro en ella, *hacer lo que tiene que hacer y dicta la empresa*. Y un poco más allá, el juego político y la manipulación derivan en que las personas, las familias y el mundo, se vuelvan cada vez un poco más inhumanos.

Sólo en el juego político del poder y la manipulación, interesa que el sujeto esté perdido a nivel interno, pues cuanto más grande se hace la necesidad de este de encontrar un sentido en su vida, más abierto estará a encontrar un sentido, aunque sea un sentido reducido al mundo de la empresa. Cuanto más crece el vacío, el miedo y la desmotivación, más fácil es conducir a las personas a que crean que no existen posibilidades de cambiar el futuro y mejor se pueden perpetuar los privilegios.

Una vez instaladas las personas en la falta de confianza, el agotamiento y la desesperanza, más fácil es forzar a estas a que acepten ideas como las dictadas por el discurso cuando dice que:

- El futuro pasa por aceptar los males de la economía provocados por la empresa.
- El mercado es el mercado y es el que manda.
- En la teoría las personas son lo importante, en la práctica son los resultados.
- Hay que competir para sobrevivir, que no hay para todos.
- Si se hace lo que hay que hacer y dicta la empresa, igual el futuro se hace solo.
- Hay que confiar en el futuro, como si fuera cierto, aunque no lo sea.
- Al final los problemas no están en las condiciones laborales de precariedad y desempleo, están en las personas, en cómo cada una sabe sacar de las peores condiciones una especie de suerte o prueba llamada para iniciar sus sueños.
- Las personas que mejor se ajustan son las creativas, las innovadoras, las que hacen y proponen cosas, no las que se paralizan, quejan, lamentan o resisten.

En la desesperanza, es más fácil que las personas conecten con la IMPOTENCIA y se crean el mensaje:

- *No hay salida. No se puede hacer otra cosa.*

Cuando las personas caen en la impotencia y el agotamiento, el poder y la manipulación se tornan amistosas, y las personas asumen más fácilmente:

- *Hay que seguir haciendo más de lo mismo.*
 - o Digitalizar la empresa.
 - o Que cada persona se haga cargo de sí misma y de su destino.
 - o Vivir el fracaso de forma individual.
 - o Esforzarse y luchar para no perder el sitio en la empresa.
 - o Autocontrolarse y adaptarse para eliminar conductas que lleven a disminuir la productividad de la empresa y su expulsión dentro de esta.

Es más fácil que las personas apoyen lo que viene impuesto desde arriba, aunque esto dañe a las personas, y que los sujetos creen que todo esto se hace por el bien de todas las personas.

- o Que asuman que los intereses de la empresa están por encima de los individuales de las personas. El sacrificio de algunas personas por el todo está más que justificado.
- o Y que, al fin y al cabo, todas las personas son responsables de los malos resultados, y no hay diferencias entre empleadxs y trabajadorxs.
- o Compartan los valores de la empresa y hacerlos suyos llevándolos a la prácticas en su día a día.
- o Cambien sus creencias para adoptar las creencias de la empresa.
- o Limiten las ideas de su vida a las ideas de vida que limita la empresa.
- o Alineen sus intereses con los de la empresa.
- o Comprendan que los intereses de la empresa están por encima de los suyos particulares.
- o Se pongan al servicio de la empresa, no al revés, la empresa al servicio de las personas.

Cuando las personas están en el agotamiento y el sufrimiento es más fácil determinar formas de sentir como que:

- Hay que ser feliz.
- Expresar alegría, diversión en el trabajo, confianza y mostrar la mejor versión de sí mismas, aunque por dentro no sea así en absoluto.
- Y que las emociones negativas no están permitidas, no se pueden expresar. En las circunstancias actuales una mala actitud es peor. Atrae las malas energías.

El juego de poder invisible explica por qué el discurso no soluciona los problemas y solo se dedica a desactivar el peligro de un malestar mayor que pueda despertar la rabia y ésta levantar las ganas de buscar justicia y cambio.

Llegados aquí, y bajo la sospecha de que las personas se sienten tremendamente agotadas y que necesitan comprender de dónde viene su malestar interno, cabría cuestionar y contrastar los resultados de esta tesis con las personas e investigar cuestiones como:

- ¿Se identifican las personas a nivel interno con las formas de pensar, sentir y ser que se visibilizan en esta tesis en los aspectos que se ocultan, niegan o ignoran?
- Atendiendo a las formas de pensar sentir y ser que se promulgan desde arriba por la empresa, ¿se sienten las personas constreñidas y limitadas en sus capacidades para pensar, sentir y ser como se cuestiona en esta tesis?
- ¿Experimentan las personas incongruencias entre lo que afirma el discurso para pensar, sentir y ser y lo que encarna o supone para ellas?
- ¿Las personas tienen que sepultar las diferencias o discrepancias en las formas de pensar sentir y ser dentro de la empresa?
- ¿Perciben las personas que tienen que ser receptoras de esa realidad o perciben que producen el mundo de la empresa?
- ¿Las personas se percatan del mecanismo de control que interiorizan con las prácticas discursivas de la empresa y sobre la base de pedirles cada vez más y de no establecer nunca un límite a lo exigible?

- ¿Las personas se percatan de lo que intenta ocultar el discurso para obtener su sumisión?
- Los aspectos presentados por el discurso analizado para ampliar las capacidades de pensar, sentir y ser, ¿cómo son vivenciados en la práctica por las personas?
- ¿Es posible que el discurso esté siendo solo un apaciguador del malestar que se quiere naturalizar como inevitable por la dirección de la empresa?
- Dado el malestar de las personas, los niveles de precariedad y desempleo, ¿para qué se sigue cambiando la empresa hacia un modelo flexible y digital?
- ¿Al servicio de quién está dicho cambio?, ¿quién gana con el cambio?
- ¿Cómo tendría que ser la empresa flexible si se pone al servicio de las personas y no al revés, las personas al servicio de la economía de la empresa?
- Si las personas no tuvieran miedo, ¿qué modelo de empresa producirían?

Capítulo 11. Anexos

11.1. Anexo 1

Cuestionario cuantitativo

Formulario de inscripción de las candidaturas.

Instrucciones para cumplimentar el cuestionario.

1. Para que la experiencia concreta que desea inscribir en los premios Emprendedores & Empleo a la Innovación en Recursos Humanos pueda participar, debe responder el siguiente cuestionario.

2. Cada empresa puede presentar un máximo de tres experiencias.

3. El cuestionario consta de 39 preguntas cerradas para facilitar su cumplimentación y obtener homogeneidad en los datos. Deberá seleccionar las opciones que mejor describan la experiencia que presenta. Al final se incluye una pregunta abierta para que resuma en una frase, con una extensión máxima de 200 caracteres, su experiencia.

4. Le recomendamos que, previamente, imprima el cuestionario para contestarlo con tranquilidad y, después lo cumplimente vía web.

5. Además, para el análisis de su candidatura, la Dirección Técnica del HR Center de IE Business School enviará a la persona de contacto por correo electrónico unas preguntas abiertas para completar su candidatura.

6. Las empresas podrán adjuntar, opcionalmente, la información adicional que consideren oportuna para una mejor comprensión de las experiencias presentadas. Con el fin de garantizar la confidencialidad, en ningún caso este material se remitirá al jurado, al que solo se le facilitará una descripción del mismo. La información adicional puede enviarse (en cualquier tipo de formato y por e-mail o correo ordinario) a:

Att. XXX

XXXX, XX - X

Madrid

E-mail:

7. Toda la información recibida será tratada con carácter privado y confidencial, y se devolverá a la compañía tras haber realizado los análisis si así se solicita por escrito.

8. Al enviar el cuestionario tiene la opción de imprimirlo para conservar sus respuestas. No obstante, si desea recibir el cuestionario por e-mail póngase en contacto con nosotros.

9. Si le surge alguna duda o comentario a la hora de rellenar el cuestionario, puede ponerse en contacto con nosotros, de Lunes a Viernes de 9h a 15h, en el teléfono xxxxxx - o a través de la dirección de correo que aparece más arriba.

Gracias por su interés y participación.

Datos personales:

1. Nombre de la organización:

2. Sector de la organización:

3. Número de empleados:

4. Ingresos netos del último ejercicio en España en euros

(Señale una cifra, sin puntos, ni comas, ni espacios):

5. Nombre de la experiencia que desea inscribir:

6. Persona de contacto:

7. Cargo en la organización:

8. Teléfono:

9. e-mail:

10. Nombre y e-mail del Director/a de Recursos Humanos de la organización:

11. Indique el macrosector al que pertenece su compañía: Industria Servicios

12. Su experiencia es:

Un sistema o proceso totalmente nuevo en la organización:

Una mejora sobre un sistema o proceso que ya existía:

13. Indique a cuál de las siguientes categorías de innovación en RR.HH. corresponde su experiencia (ver bases):

Desarrollo de nuevas necesidades: a) dan respuesta a un nuevo planteamiento de mercado con el desarrollo de nuevos enfoques

b) Dan respuesta a un nuevo planteamiento interno con las personas; desarrollo de nuevas formas de pensar, sentir y hacer

Desarrollo de prácticas actuales: plantea nuevos enfoques a necesidades clásicas

Desarrollo de prácticas clásicas: desarrollada en sectores o empresas en los que su implantación denota un claro carácter innovador

14. Inversión realizada en el proyecto:

Señale una cifra, sin puntos, ni comas, ni espacios.

En euros:

15. ¿Cuáles han sido las fuentes de obtención de recursos financieros para su experiencia?

Dirección General Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas de Línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuentes Externas (subvenciones, ayudas...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde la generación de la idea de la experiencia hasta la finalización de su desarrollo, es decir, hasta que ésta pudo ser implantada?:

1 a 3 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 a 9 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 a 18 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de 18 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Indique (sólo si procede) el retraso que se ha producido en el desarrollo de su experiencia:

En meses:

18. Su experiencia:

Conteste sólo en caso de que su empresa forme parte de un grupo empresarial.

Es una adaptación a partir de las directrices de la Dirección Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es una idea original de nuestra filial y será utilizada en toda la Corporación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es una idea original de nuestra filial pero su uso no es exportable a la Corporación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Señale qué políticas de recursos humanos han aplicado a su experiencia:

Utilice los espacios en blanco para indicarnos las que no estén descritas en la Tabla

Reclutamiento y selección	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Formación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Desarrollo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Evaluación del rendimiento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Compensación y beneficios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Cuáles:

20. Indique qué áreas han participado en la creación y desarrollo de la experiencia y el número -aproximado- de personas que han configurado el equipo.

Utilice los espacios en blanco para indicarnos las que no estén descritas en la Tabla.

Área	Número de personas involucradas
Recursos humanos:	
Marketing:	
Comunicación:	
Tecnología:	
Finanzas:	
Alta dirección:	
Otras:	

Cuáles:

21. Marque el máximo nivel de gestión que ha participado de la experiencia.

Sólo debe marcar uno (sólo el máximo) aunque hayan participado más.

Presidente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consejero delegado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comité de dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directivos de línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director de RRHH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direcciones/responsables funcionales de RRHH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Señale en qué fase y en qué grado ha participado este máximo nivel de gestión:

Gradúe sólo la/s fase/s donde haya participado.

1 En absoluto

2 Algo

3 Bastante

4 Totalmente

Generación de la idea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venta interna a la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisión de hitos del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de la experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Marque en la siguiente Tabla el tipo de servicio externo al que ha recurrido para el desarrollo de su experiencia.

Desarrollo de tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios de consultoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesores o expertos individuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se ha recurrido a ningún servicio externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. ¿Elaboraron medidas de contingencia en la fase del planteamiento de su experiencia?

Por medida de contingencia se entiende un plan previsor de acción aplicable ante la aparición de algún acontecimiento previamente descrito.

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

25. Marque los obstáculos con los que se ha encontrado su experiencia (o prevé que se va a encontrar):

Falta de equipos/medios tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo/adaptación software específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problema con la cultura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problema de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descoordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problema de entendimiento/adaptación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problema de distancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problema económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de participación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Problema logístico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Problema clima	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Cuáles:

26. Señale qué operaciones de la siguiente Tabla han adoptado en el desarrollo y/o implantación de su experiencia:

Adquisición de equipos/medios tecnológicos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Adaptación de equipos/medios tecnológicos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Creación/adaptación de software	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Campaña de comunicación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Campaña de formación/información	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Búsqueda de financiación externa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Plan de inversiones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Plan de coordinación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Campaña de participación/involucración	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

27. Señale el número -aproximado- de empleados (por categorías) que se benefician o beneficiarán de la experiencia:

Categoría	Número de personas beneficiadas
Alta Dirección	

Directivos	
Gestores	
Técnicos	
Comerciales	
Administrativos	
Operarios	

28. ¿Ha patentado y/o inscrito en el registro de la propiedad intelectual su experiencia o algún componente asociado a ella?

SÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ¿Cuántas publicaciones ha suscitado su experiencia? (artículos, prensa, etc.)

Conteste un nº, si no contesta entendemos que ese nº es 0.

30. ¿Ha supuesto o supondrá cambios organizacionales la puesta en marcha de su experiencia?

SÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. A la luz de los resultados obtenidos con la implantación de su experiencia, ¿Qué previsiones tienen?:

No continuar, era una experiencia puntual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Continuar su aplicación como hasta el momento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampliar su ámbito de aplicación a otros procesos/empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudiar mejoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Todavía no se ha implantado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--

32. Su experiencia:

Podría implantarse en otra compañía sin modificaciones <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Podría implantarse en otra compañía practicando pequeñas modificaciones <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
No podría implantarse en otra compañía porque es una experiencia personalizada, a medida <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

33. Su experiencia está más orientada a:

Incrementar ingresos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Disminuir costes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Satisfacción de las necesidades de los empleados <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Mejorar procedimientos (eficiencia) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

34. Marque el tipo de tecnología que ha utilizado para el desarrollo de su experiencia:

Formación on-line / e-learning <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Intranet / Portal para empleados <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Desarrollo de software <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Desarrollo de TV corporativa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ERP <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Videoconferencia <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otras:

35. Si no han recurrido a la tecnología para el desarrollo de su experiencia, de haberlo hecho, marque

en qué medida hubiera aportado valor añadido a su experiencia:

1 En absoluto 2 Poco 3 Algo 4 Bastante 5 Totalmente

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. ¿Ha sido necesario un período de formación a los usuarios para la correcta implantación de su experiencia?

Nos referimos a un período formativo no de instrucción.

SÍ <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/>

37. Si ha contestado afirmativamente a la anterior cuestión, señale el tipo de formadores a los que se ha recurrido:

Formadores externos <input type="checkbox"/>
Formadores internos <input type="checkbox"/>
Ambos <input type="checkbox"/>

38. Indique a qué área de Recursos Humanos considera pertenece su experiencia

Selección y Reclutamiento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Conciliación <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Responsabilidad Social Corporativa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Prevención de Riesgos Laborales y Salud laboral <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Desempeño y Reconocimiento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Formación y Desarrollo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Cultura Corporativa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicación Interna <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Competencias <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sistemas de Gestión Recursos Humanos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gestión del Talento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Branding <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gestión del conocimiento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Participación e Integración de empleados <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otra <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Cuál.....

39. Describa en 4 frases su experiencia

11.2. Anexo 2

Cuestionario cualitativo

En referencia a la candidatura que ha presentado su compañía a la XV Edición de los Premios a la Innovación en RRHH de Expansión & Empleo, necesitamos que conteste a las siguientes preguntas con el fin de obtener un mayor conocimiento de su experiencia.

1. ¿A qué necesidad/es dentro de su organización pretende dar respuesta la experiencia que presenta?
2. ¿Cuáles han sido los objetivos?
3. ¿Qué fases se han producido en el desarrollo de la experiencia y en qué consistieron? (Desde la generación de la idea hasta su implantación).
4. Señale los rasgos más característicos de su experiencia.
5. De la siguiente lista de beneficios, señale los conseguidos con su experiencia y explique el indicador o instrumento de medida que se ha utilizado para evaluarlo, señalando el valor inicial (previo a la implantación de la experiencia) y el valor recogido tras su implantación, así como la tasa de cambio.

Por ejemplo:

Aspecto	Indicador	Valor antes	Valor después	Tasa de cambio
Disminución de la rotación	Nivel de rotación	5%	1%	4%

En el caso de prácticas con impacto de medio/largo plazo, como las de la categoría (nuevas necesidades), será suficiente con la descripción de los indicadores, aunque todavía no se tenga datos de los mismos. Asimismo si tiene otros indicadores que no se mencionen en esta Tabla puede insertarlos.

No se considerarán las experiencias que no aporten indicadores de medición relacionados.

Aspecto	Indicador	Valor antes	Valor después	Tasa de cambio
Ahorro de tiempo				
Ahorro de costes				
Reducción de jornada - Flexibilidad horaria				
Disminución de la rotación				
Disminución del absentismo				

Disminución de la subcontratación				
Homogeneizar procedimientos				
Mejora de la identificación y desarrollo del talento				
Mejora de la gestión del conocimiento				
Minimizar la distancia geográfica				
Mejora acceso a la formación				
Mejora de la comunicación				
Mejora de la salud laboral				
Mejora de procesos				
Mejora de la calidad/servicio				
Mejora de la retribución				
Mejora de los beneficios/ingresos				
Mejora de los resultados				
Mejora del rendimiento				
Aumento de la promoción interna				
Mejora de la gestión de competencias				
Reconocimiento externo				
Conciliación vida laboral - familiar				
Alineamiento con la estrategia de la compañía				
Mejora la motivación del empleado				
Fidelización de los empleados				
Mejora del trabajo en equipo				
Mejora adecuación persona - puesto				

Mejora de la satisfacción del cliente				
Mejora clima laboral				
Otros:				

6. ¿Por qué considera que su proyecto es merecedor de un premio a la innovación en Recursos Humanos? Señale lo más innovador de su experiencia. Este apartado es de gran importancia ya que resumen los argumentos de su candidatura.

7. ¿Además de su orientación al Resultado y a la innovación, en qué medida considera que su proyecto se orienta a la gestión humana de la empresa? Señale lo que hace que su experiencia tenga una orientación a las personas.

Capítulo 12. Bibliografía

- Abad Merchán, G. A. (2016). *Los estudios críticos en la gestión: naturaleza y alcance de su campo disciplinario*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). 3 Critical management studies. *Academy of management annals*, 1(1), 119-179.
- Aktouf, O. & Chrétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. *Cuadernos de administración*, 14(20), 120-144.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional: post-globalización, economía y organizaciones*. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la Cultura Organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-minister*, (1), 63-93.
- Aktouf, O., & Holford, D. (2008). Radical humanism and management: the implications of humanism for business administration and studies. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 15-28.
- Aktouf, O. (2008b). Gobernancia y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter. *Administración y organizaciones*, 11(21), 157-183.
- Aktouf, O. (2012). *La Administración entre tradición, revisión y renovación*. Person Educación.
- Alonso, L.E., & Rodríguez, C.J.F. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y sociedad*, 43(2), 127-151.
- Alonso L.E., & Rodríguez, C.J.F. (2009). El trabajo en la era posfordista, un malestar permanente. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (108), 21-33.

- Alonso, L.E., & Rodríguez, C.J.F. (2013). *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Siglo XXI de España Editores.
- Alonso, L. E., Rodríguez, C. J. F., & Rojo, R. I. (2016). Entre la austeridad y el malestar: discursos sobre consumo y crisis económica en España. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 21-36
- Alonso, L. E., & Rodríguez, C. J. F. (2016). La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas. *Encrucijadas-Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 12, 1201.
- Alonso, L. E., & Rodríguez, C. J. F. (2018). *Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa* (Vol. 2). Siglo XXI de España Editores, S. A.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organization research. *The SAGE handbook of organizational research methods*, 61-77.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. Sage Publications.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. Sage Publications.
- Arandia, O & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-minister*, 26, 123-147.
- Arango, J. (2011). Escuela de las relaciones humanas en la administración: los trabajos del Elton Mayo (The human relations school in administration: the work of Elton Mayo). (Graduate work to obtain the title of Master in Business Administration).
- Araújo, A. M. (2011). Acerca del tiempo y desde los espacios inciertos de la Hipermodernidad: La Sociología Clínica. *Sociología Clínica: Una epistemología para la acción*, 105-116.
- Ares Parra, A., & Gómez Gómez, F. (2008, April). Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. In *VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social 2008* (pp. 25-34). EU de Trabajo Social. Universidad de Granada..
- Argyris, C. (1964). Personalidad y organización: el conflicto entre el sistema y el individuo. *Estudios Administrativos*.

- Aubert N. & De Gaulejac V. (1993). *El Coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de lógica al caos?* Paidós.
- Austin, J. L. (1995). *Cómo hacer cosas con palabras*. Paidós.
- Bados, A., & García, E. (2010). La técnica de la reestructuración cognitiva. *Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos. Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, 15*.
- Baéz Melián, J. M. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (70)*, 127-148.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1995). Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. *Innovar, (6)*, 80-107.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos.
- Barrios, E. (2018). *La Hegemonía del Management: Una genealogía del poder managerial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Bateson, G. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Lohlé-Lumen.
- Battistini, O. (2004). *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo libros.
- Bauman, Z. (1999). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa.
- Bauman, Z. (2005). *Vidas desperdiciadas. La modernidad y sus parias*. Paidós.
- Bauman, Z. (2011). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. El Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2014). *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?*. Paidós.
- Bauman, Z. (2018). *Libertad*. Losada.
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister, (3)*, 68-88.

- Belaustegi, I. L. (2014). Los Critical Management Studies y el Cuestionamiento del Control Cultural en la Empresa. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, (31), 105-130.
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria: las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Universitaria.
- Benito, L. E. A., & Rodríguez, C. J. F. (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. *Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales*, (28), 42-69.
- Berenchtein, N. (2014). Suicidio, trabajo y sociedad: la muerte voluntaria en el modo de producción capitalista. *Salud de los Trabajadores*, 22 (1), 29-37.
- Bermúdez H.L. (2006). ¿Desde una ingeniería del alma hacia un «management» del espíritu? Acerca de la noción de Psicología en el discurso administrativo y organizacional. *Cuadernos de Administración*, 22(35), 59-80.
- Bermúdez, H.L. (2012). ¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 134-148.
- Betancur, C. M., & Mery Gallego. (2015). *Transformación organizacional: Una mirada comprensiva de la gestión Humana*. Universidad EAFIT.
- Bilbao, A. (1993). *Obreros y ciudadanos: La desestructuración de la clase obrera*. Trotta.
- Block, P. (1990). *El manager fortalecido: pautas para desarrollar una conducta autónoma en la empresa*. Paidós Empresa.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo* (Vol. 13). Ediciones Akal.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Editorial Anagrama.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI de España Editores.
- Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto: Elementos para una sociología de la cultura*. Siglo Veintiuno.
- Bozal, J.L. (1966) El papel de las escuelas de negocios en el desarrollo de un nuevo modelo económico. En Spain., & Spain. (1966). *Economía industrial*. Ministerio de Industria y Energía (Secretaría General Técnica del Miner)

- Byung-Chul, H. (2017). *La sociedad del cansancio*. Herder.
- Cabanas, E., & Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad*. Paidós.
- Caicedo, B. (2010). Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. *Departamento de administración*. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/70141/nataliacaicedobotero.2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calsamiglia, H., y Tusón, A. (2015). *Las cosas del decir: Manual de análisis del discurso*. Ariel.
- Calvo, Á. (2017). Historia de Telefónica: 1976-2000. Las telecomunicaciones en la España democrática. Ariel y Fundación Telefónica.
- Campos, V. (2012). Análisis del discurso y psicología: A veinte años de la revolución discursiva. *Revista de psicología*, 21(1), 185-208.
- Camps, V. (2011). *El gobierno de las emociones*. Herder Editorial.
- Capdequí, C. (1999). *El pensamiento de Cornelius Castoriadis*. *Revista vasca de sociología y ciencia política* (23), 157-184.
- Castel, R. (1996). Trabajo y utilidad para el mundo. *Revista Internacional del Trabajo*. 115 (6) , 671-678.
- Castillo, J. J. (1984). Las nuevas formas de organización del trabajo. *Reis*, (26), 201-212.
- Castoriadis, C. (1997). *El avance de la insignificancia*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Castoriadis, C., & Vicens, A. (1983). *La institución imaginaria de la Sociedad*. Tusquets Editores.
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault: Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Castro, J. (2017). Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles. *Política y Sociedad*, 54(1), 65-85.
- Champy, J., & Cohen, L. (1995). *Reengineering management*. Dunod.

- Chandler, A. (1987). *La Mano Visible: La Revolución en la Dirección de la Empresa Norteamericana*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Chanlat, A. (1988). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Cuadernos de administración*, 10(14), 26-34.
- Chanlat, J. F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, 3 (2), 317-364.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., de Freitas, M., & Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 5-13
- Chanlat, J. F. (2019). Antropología de las organizaciones. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (11), 18-39.
- Chanlat, J.F. (2020). *Ciencias sociales y administración: en defensa de una antropología general*. Universidad EAFIT.
- Charaudeau, P. (2012). Las emociones como efectos de discurso. *Versión. Estudios de Comunicación y Política*, (26), 97-118.
- Cheung, F., & Halpern, D. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work+ family in a culture of gender. *American psychologist*, 65(3), 183-193.
- Chiapello, È. (2019). *Sociología de las herramientas de la gestión: Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mcgraw-Hill.
- Clair, R. P., & Mumby, D. K. (2000). El discurso en las organizaciones. En Van Dijk, *El discurso como interacción social* (Vol. 2). (p.p. 263-296). Gedisa.
- Climent, V. (2014). Desigualdades en la precarización del mercado laboral español. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 19(31), 255-302
- Collins, J. (2015). *Empresas que sobresalen*. Editorial Norma.
- Collins, J. (2015). *Empresas que sobresalen*. Editorial Norma.

- Colmenero Morales, F. M. (2016). La crisis estructural del mercado laboral en España: flexibilidad, precariedad e ineficacia de la política de empleo. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/60903394.pdf>
- Condor, S., & Antaki, C. (2000). Cognición social y discurso. En Van Dijk, *El discurso como estructura y proceso*. (p.p. 453-489). Gedisa.
- Coyle, D. (2018). *El Código de la Cultura: El secreto de los equipos más exitosos del mundo*. Conecta.
- Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre económico*, 8(16), 67-97.
- Cruz Kronfly, F. C. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 13-22.
- Cruz Kronfly, F.C. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. En Kronfly, C. A. *El lado inhumano de las organizaciones* (p.p. 15-64). Universidad del Valle. Ciencias de la administración.
- Cruz-Kronfly, F. (2008). Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. En Cruz-Kronfly, F.C., *Racionalidad instrumental y gestión* (p.p. 67-89). Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Csikszentmihalyi, M. (2011). *Fluir en los negocios*. Editorial Kairós.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.
- Davies, W. (2016). *La industria de la felicidad: cómo el gobierno y las grandes empresas nos vendieron el bienestar*. Malpaso Ediciones SL.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales de administración: Enfoque crítico*. McGraw-Hill.
- De Gaulejac, V. (2000). Articulaciones entre lo social y lo psicológico. *Psykhe*, 9(1), 107-112.
- De Gaulejac, V. (2005). Crítica de los fundamentos de la ideología de la gestión. *Mimeo*, 235-257.
- De Gaulejac, V. (2008). El costo de la excelencia. Conferencia de Vincent de Gaulejac. 28 de octubre de 2008 – Buenos Aires. Obtenido de mimesis:

<http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/TRABAJO%20ALONZO/el%20costo%20de%20la%20excelencia.pdf>

- De Gaulejac, V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Le seuil.
- De Gaulejac, V. (2015). *Las fuentes de la vergüenza*. Marmol Izquierdo.
- De Gaulejac, V., Márquez, S., & Ruiz, E. (2005). *Historia de vida: Psicoanálisis y sociología clínica*. UAQ.
- De Geus, A. (1998). *La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Ediciones Granica SA.
- De la Fuente García, M. (2001). El análisis crítico del discurso: una nueva perspectiva. *Contextos*, (37), 407-414.
- De la Garza Toledo, E., & Leyva, G. (2012). *Tratado de Metodología de Las Ciencias Sociales: Perspectivas Actuales*. Fondo de Cultura Económica. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1986). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo educativo interamericano.
- Dejours, C. (2007). Vulnerabilidad psicopatológica y nuevas formas de organización del trabajo (enfoque etiológico). *Psychiatric Information*, 83(4), 269-275.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2010). *Trabajo y suicidio*. Modus Laborand.
- Del Álamo, F. C. (2009). *Análisis sociológico del sistema de discursos*. (Vol. 43). CIS.
- Del Teso, E. (2019). *Más que palabras. La izquierda, los discursos y los relatos*. Trea.
- Díez Gutiérrez, E. (2014). La construcción educativa del nuevo sujeto neoliberal. *El Viejo Topo* (320), 39-47.
- Domínguez, A. (1995). La escuela de Montreal sobre humanismo y gestión. *Cuadernos de administración*, 14(20), 3-12.
- Dorado, C., & Solarte, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70.

- Drucker, P. F. (1969). La era de la discontinuidad. Información Comercial Española, *ICE. Revista de economía*, (431), 15-33.
- Dubar, C. (2002). *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*. Bellaterra.
- Dunlop, J., & Galenson, W. (1998). *El trabajo en el siglo XX*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Durand, J. (2011). *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. Fondo de Cultura Económica.
- Dweck, C. (2006). *Midset. La actitud del éxito*. Sirio.
- Eagly, A. (1987). Reporting sex differences. *American Psychologist*, 42(7), 756–757.
- Echeverría, J. (1999). *Los señores del aire: Telépolis y el tercer entorno*. Destino.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica SA.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. JC Sáez editor.
- Ehrenreich, B. (2011). *Sonríe o muere: la trampa del pensamiento positivo*. Turner.
- Elder, L., & Paul, R. (2002). El arte de formular preguntas esenciales. Basado en conceptos de pensamiento crítico y principios socráticos. *Foundation for Critical Thinking*, 1-39.
- Etkin, J. R. (1993). *La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Etkin, J. R. (1996). *La empresa competitiva: grandeza y decadencia: el cambio hacia una organización vivible*. McGraw-Hill.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones modernas*. Uthea.
- Fader, P. (2011). *Wharton Executive Education Customer Centricity Essentials: What It Is, What It Isn't, and Why It Matters*. Wharton digital press.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press and Blackwell Publisher.

- Fairclough N., & Wodak R. (2000). Análisis crítico del discurso. En Van Dijk, *El discurso como interacción social* (Vol. 2) (p.p. 367-404). Gedisa.
- Fairclough, N. (2000b). Representaciones del cambio en el discurso neoliberal. *Cuadernos de relaciones laborales*, (16), 13-36.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Psychology Press.
- Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso & Sociedad*, 2(1), 170-185.
- Fairclough, N. L. (1985). Critical and descriptive goals in discourse analysis. *Journal of pragmatics*, 9(6), 739-763.
- Fajardo, C.E.M. (2004). Evolución del pensamiento managerial. *Revista EAN*, (50), 98-111.
- Federici, S. (2013). *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Traficantes de sueños.
- Follet, M. (1995). *Precursora de la Administración*. MacGRAW-HILL.
- Foucault, M. (1992). *El orden del discurso*. Tusquets.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista mexicana de sociología*, 50(3), 3-20.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations*, 53(1), 7-32.
- Friedmann, R. (2007). Tales From the Labyrinth: La Gestión Organizacional en la Era Deleuziana y Borgesiana. *Revista Mad*, (17), 10-44.
- Friedmann, R., & Gasalla, G. F. (2008). El espejo trizado. El lento e irreversible proceso de (auto) deconstrucción del enfoque moderno de la gestión y organización pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 6(9), 35-77.
- Gallego, M. (2004). Disponibilidad temporal corporativa y género: aproximaciones empíricas. *Anduli: Revista andaluza de ciencias sociales*, (4), 31-59.

- Gallego, M. J., Prieto, C., & Torre, R. (2008). Cambios generales en el tiempo del trabajo profesional y de cuidados. En *Nuevos tiempos del trabajo: entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género* (p.p. 5-48). Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Gallo, Ó. (2016). Modelos de gestión, prácticas organizacionales y riesgos laborales. *Novedades Editoriales*, 42-51.
- Gantman, E. (1994). La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. *Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas*.
- García, N., & Ilarraza, C. (2018). *Re-evolucionar tu mente, tu influencia, tu vida*. Amarante.
- García, A. E., & Echaves, C. (2017). Jóvenes aún más precarios: crisis económica y desigualdad laboral en España. *Cuadernos de Investigación en Juventud*, (2), 33-52.
- Garmendia, J. A., Navarro, M., & Parra Luna F. (1988). *Sociología industrial y de la empresa*. Aguilar.
- Gee, J. P., Hull, G., y Lankshear, C. (2002). *El nuevo orden laboral: lo que se oculta tras el lenguaje del neocapitalismo*. Pomares.
- Gee, J. (2004). *Lo que enseñan los videojuegos sobre el aprendizaje y el alfabetismo*. Adiciones Aljibe.
- Gee, J. P. (2005). *La ideología de los Discursos*. Ediciones Morata.
- Gee, J. P. (2011). *How to do Discourse Analysis. A Toolkit*. Routledge.
- Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. Routledge.
- Geertz, C. (2000). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Gergen, K. J. (1992). *El yo saturado: dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Paidós.
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Ediciones Amorrortu.
- Giddens, A. (2000). Las organizaciones modernas. En Giddens, A. & Sulton, P. En *Sociología* (p.p. 443-477). Alianza Editorial.

- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Gómez-Escalonilla, L. (2015). Modernizadores y tecnócratas. Estados Unidos ante la política educativa y científica de la España del desarrollo. *Historia y política: Ideas, procesos y movimientos sociales*, (34), 113-146.
- González, J. J. (2020). *Cambio social en la España del siglo XXI*. Alianza Editorial.
- Goodwin, T. (2018). *Digital Darwinism: Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption*. Kogan Page Publishers.
- García, T. I. (2011). El giro lingüístico. En Íñiguez, L. *Análisis del discurso. Manual para ciencias sociales*, (21-42). UOC.
- Guerra, M. (2002). *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe.
- Hamel, G., y Breen, B. (2008). *El futuro del management*. Paidós.
- Harper, S., & Marcus, S. (2006). Age-related capacity decline: a review of some workplace implications. *Ageing Horizons*, 5, 20-30.
- Henderson, G. (2011). L@s jóvenes y su relación con la red Internet: de la adicción al consumo cultural. *Razón y palabra*, 16(78).
- Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & gestión*, (16), 158-176.
- Herrero, P. P., & Figueroa, E. C. (Eds.). (2018). *¿Sin pasado ni futuro?: El presente pensado desde la historia y las ciencias sociales*. Marcial Pons.
- Holland, D., Lachicotte Jr, W. J., Skinner, D., & Cain, C. (1998). *Identity and Agency in Cultural Worlds*. Harvard University Press.
- Honneth, A., Hernández, F., & Herzog, B. (2011). *La sociedad del desprecio*. Trotta.
- Hougaard, R., & Carter, J. (2018). *La mente del líder: Cómo liderarse a sí mismo, a su gente y a su organización para obtener resultados extraordinarios*. Harvard Business Press.
- Ibarra Cisneros, M. A., y González Torres, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52.

- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna. Terapia emociones y la cultura de la autoayuda*. Katz Editores.
- Iñiguez, L. (2011). *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales*. UOC.
- Jäger, S. (2008). Entre las culturas: caminos fronterizos en el análisis del discurso. *Discurso & Sociedad*, 2(3), 503-532.
- Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta editorial.
- Kalleberg, A. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. Russell Sage Foundation.
- Kaplan, N. (2004). Nuevos desarrollos en el estudio de la evaluación en el lenguaje: la teoría de la valoración. *Boletín de lingüística*, (22), 52-78.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy. L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51.
- Keller, R. (2010). El análisis del discurso basado en la sociología del conocimiento (ADSC). Un programa de investigación para el análisis de relaciones sociales y políticas de conocimiento. *In Forum: Qualitative Social Research 11(3)* Art. 5.
- Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Tesis.
- Knights D., y Willmott, H. (2007). Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales. En Rodríguez C.F.J., *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (p.p. 27-67). Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Kotler, P. (1967). *Managerial marketing, planning, analysis, and control*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós.
- Kronfly, F., Aktouf, O., & Carvajal, R. (2003). El Lado inhumano de las organizaciones. *Universidad del Valle–Facultad de Ciencias de la Administración*.
- Lakoff, G. (2017). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Ediciones Península.

- Lakoff, G. (2017b). *Puntos de reflexión. Manual progresista*. Ediciones Península.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Aprendizaje situado: participación periférica legítima*. Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. (2012, 6 de julio). Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/2012/07/06/3/con>
- Ley 16/1976 de Relaciones Laborales. (1976 de 8 de abril). Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1976-8373>
- Ley 32/1984 sobre modificación de determinados artículos de la Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores. (1984 de 2 de agosto). Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/1984/08/02/32>
- Ley 14/1994 por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. (1994 de 1 de junio). Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/1994/06/01/14/con>
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Deusto.
- Linhart, D. (2016). Cuando la humanización del trabajo enferma a los trabajadores. Teuken Bidikay. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad.*, 7(8), 25-38.
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica*. Anagrama.
- Londoño-Vásquez, D. A. & Bermúdez-Restrepo, H. L. (2013). Tres enfoques sobre los estudios críticos del discurso en el examen de la dominación. *Palabra Clave*, 16(2), 491-519.
- Londoño-Vásquez, D. A., & Frias-Cano, L. Y. (2011). Análisis crítico del discurso y arqueología del saber: Dos opciones de estudio de la sociedad. *Palabra Clave*, 14(1), 101-122.
- López, C. B. (2005). La Edad de Oro del capitalismo (1945-1973). En Llopis E. A, Hernández, M.B., & Comín, F. *Historia económica mundial: Siglos X-XX* (p.p. 339-390). Crítica.
- López, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Revista eleuthera*, 1, 42-63.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Anthropos Editorial.

- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150.
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being? *Current Directions in Psychological Science*, 22 (1), 57-62.
- Maceri, S. (2014). Dinámica de los procesos organizacionales. Una aproximación desde el dominio cognoscitivo, la autopoiesis y el giro pragmático. *Eikasias: Revista de filosofía*, (58), 295-306.
- MacGillavry, K., & Sinyan, P. (2016). Focusing on the critical link between employee engagement and customer centricity at DHL freight. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 6-16.
- Marina, J. (2010). *La educación del talento*. Editorial Ariel.
- Martín, L.A.A. (2018). Transformación digital: Puntos de interés y consideraciones para la reflexión en la transformación digital en la universidad. *RUIDERAe: Revista de Unidades de Información*, (13), 1-22.
- Martínez, C. (1996). Del concepto de productividad en el management clásico al concepto de eficacia en el management contemporáneo. *Innovar*,(6), 66-79.
- Martínez, G., & González-Miranda, D. (2018). *Tratado de estudios organizacionales: Volumen I. Teorización sobre el campo*. Universidad EAFIT.
- Martínez, M. (2007). ¿Neoliberalismo y neoconservadurismo interrumpido? El porqué de la existencia de una tradición crítica en las escuelas de dirección de empresas británicas. En Rodríguez C. J. *Vigilar y Castigar. Una introducción a los Critical Managements Studies* (p.p. 303-315). Siglo XXI.
- Martínez, Y. (2011). Los atributos existenciales: una meta-estrategia psicoterapéutica Una vía psicoterapéutica a partir de las crisis. *Revista Psicoterapia Existencial*, 1-11.
- Martínez Torres, M. D. R., González-Limón, M., Teso, E., & Eden, J. (2014). Análisis de la brecha salarial en España (2004-2011). *In V Congreso Universitario Internacional Investigación y Género* (pp. 752-765). SIEMUS (Seminario Interdisciplinar de Estudios de las Mujeres de la Universidad de Sevilla).
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.

- Maslow, A. H., Stephens, D. C., Heil, G., & Sánchez Barberán, G. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Paidós.
- Maslow, A. (2007). *El hombre Autorrealizado. Hacia una psicología del Ser*. Kairó.
- Maturana, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Dolmen Ediciones.
- Max-Neef, M. & Smith, P. B. (2014). *La economía desenmascarada. Del poder y la codicia a la compasión y el bien común*. ICARIA.
- Mayorga, S. J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 45-60.
- McDaniel, M., Pesta, B., & Banks, G. (2012). Job performance and the aging worker. *The Oxford handbook of work and aging*, 15, 280-297.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Méda, D. (1998). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Gedisa.
- Medina-Vicent, M. (2018). *Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas*. (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Miguélez, F., & Prieto, C. (2001). Crisis del empleo y cohesión social. *Cuadernos de relaciones laborales*, 19, 223-240.
- Miguélez, F., y Prieto, C. (2009). Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y sociedad*, 46(1-2), 275-287.
- Montaño, J. (2008). Una mirada a las organizaciones de multitud: Entre prácticas de gestión humana y el ejercicio del poder. *Revista Académica e Institucional* 81, 39-52.
- Montilla, M., López, W., & Espinosa, N. (2007). Estudio de la conceptualización del hombre desde la perspectiva de las teorías organizacionales. Universidad de Los Andes-Trujillo.
- Morales, P., Gallardo, M., & Hiriart, G. (2017). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: Un estudio de caso. *Teuken Bidikay. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones. Ambiente y Sociedad*, 8(11), 175-190.

- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Morrison, A. (1987). *Rompiendo el Techo de Cristal. ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones*. Addison-Wesley.
- Moscovici, S. (2008). *Psicología social. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. Paidós.
- Multimedia. (20 de marzo de 2020). Obtenido de Multimedia: <http://www2.udec.cl/~lsalazarv/digitalizacion.html>
- Mumby D.k., & Clair, R. (2000). El discurso en las organizaciones. En Van Dijk, *El discurso como interacción social* (Vol. 2) (p.p. 263-296). Gedisa.
- Muñoz, J., & Muñoz, J. (2013). Análisis contrastivo del discurso y las prácticas empresariales. *Memorias*, 11(19), 71-81.
- Muñoz, R. (2002). Administración y Hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 133-146.
- Murcia, J. G. (1995). Agencias de colocación y empresas de trabajo temporal. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (2), 81-97.
- Neadle, D., Allritz, M., & Tennie, C. (2017). Food cleaning in gorillas: Social learning is a possibility but not a necessity. Obtenido de PLoS ONE 12(12): e0188866. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0188866>
- Ng, T., & Feldman, D. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, 93(2), 392-423.
- Ng, T., & Feldman, D. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel psychology*, 65(4), 821-858.
- Nordstrom, K., & Ridderstrale, J. (2007). *Funky Business Forever, Cómo disfrutar del capitalismo*. Pearson Education, S.A.
- Nussbaum, M. (2006). *El ocultamiento de lo humano: repugnancia, vergüenza y ley* (Vol. 77). Katz Editores.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo*. Paidós.

- Ocampo-Salazar, C.A., Gonzales-Miranda, D.R., & Gentilin, M. (2016). El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura. *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 15-42.
- OIT, O. (2017). OIT, Organización Internacional de Trabajo.
- Olidi, C., Parejo, S., & Padilla, M. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino?: Trayectoria y mujer directiva. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 75-88.
- Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la psicología organizacional positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1(2), 72-80.
- Ortiz, G. P. (2011). Cambios en la legislación laboral y contratación temporal en España. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 31(1), 141-165.
- Osuna, D. (2011). Congreso Internacional de contaduría administración e informática. La producción de organizaciones desde el discurso organizativo. ANFECA.
- Osuna, D. G., & Baldí, M. E. M. (2016). La retórica y el discurso administrativo. *Contaduría y administración*, 61(3), 582-598.
- Ouchi, W. (1982). *Teoria Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Ediciones Orbis.
- Pagura, N. G. (2017). ¿Un capitalismo que neutraliza la crítica? los discursos de la nueva gestión empresarial frente a los cuestionamientos a la sociedad del trabajo. *Astrolabio*, (18), 147-172.
- Pardo Abril, N. G. (1999). Análisis crítico del discurso: un acercamiento a las representaciones sociales. *Forma y Función*, (12), 63-81.
- Pardo Abril, N. G. (2007b). Niveles de organización del significado en el discurso. *Discurso & sociedad*, 1(1), 85-115.
- Pardo Abril, N. G. (2013). Análisis crítico del discurso: Conceptualización y desarrollo. *Cuadernos de lingüística hispánica*, (19), 41-62.
- Pardo Abril, N. G. (2007). Cómo hacer análisis crítico. Una perspectiva latinoamericana. 2a. *Instituto de Estudios en Comunicación y Cultura (IECO)*.
- París, M. (2001). Weber: Racionalidad y política. En Ávalos, & París. *Política y Estado en el pensamiento moderno* (p.p. 223-242). Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.

- Pérez de Guzman, S. y Prieto R.C. (2015). Políticas empresariales de mano de obra y configuración social del empleo en España. Una aproximación desde los trabajos de investigación sociológica. *Revista internacional de sociología*, 73(2), 012.
- Peters, T. J. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-90.
- Peters, T. J. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Deusto.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la Excelencia*. Folio.
- Petrela, C. (2007). Análisis de la teoría Burocrática. Aportes para la comprensión del modelo burocrático. Disponible: <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/An%C3%A1lisis%20de%20la%20teor%C3%ADa%20burocr%C3%A1tica.pdf>.
- Phillips, N., & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 435-481.
- Piketty, T. (2015). *La economía de las desigualdades. Cómo implementar una redistribución justa y eficaz de los recursos*. Siglo XXI.
- Pilleux, M. (2000). El análisis crítico del discurso. *Revista Documentos Lingüísticos y Literarios UACH*, (23), 37-42.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the horizon*, 9(5), 1-15.
- Presta, S. R. (2011). *Formas de organización del trabajo, subjetividad y poder: el caso de una empresa metalúrgica transnacional*. Editorial Académica Española.
- Prieto, C., y de Guzman, S. P. (2013). Desigualdades laborales de género, disponibilidad temporal y normatividad social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 141(1), 113-132.
- Ramírez, L. H. (2003). Hacia un análisis crítico de la Gestión: Presentando los «Critical Management Studies». *Estado, Gobierno, Gestión pública. Revista Chilena de Administración Pública*, 2(4), 2-25.

- Real Decreto-ley 20/2012 de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad. (2012 de 13 de julio). Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2012/07/13/20>*
- Real Decreto-ley 16/2013 de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. (2013 de 20 de diciembre). Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2013/12/20/16>*
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Restrepo, H.B. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Revista Universidad y Empresa*, 12(18), 174-202.
- Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 117-142.
- Rifkin, J. (1997). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Paidós.
- Rocca, A. (2019). El giro estético de la epistemología. La ficción como conocimiento, subjetividad y texto. *AISTHESIS: Revista Chilena de Investigaciones*, (40), 45-61.
- Rodríguez de Rivera, J. (1993). Materiales para el estudio histórico de las ideas y formas de organización: desde la revolución industrial al advenimiento del Taylorismo. *Conferencias y trabajos de investigación* (82), 2-77.
- Rodríguez, C. J. F. (2007). *El discurso del management: Tiempo y narración*. C.I.S.
- Rodríguez, C. J. F. (2007b). *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Siglo XXI de España Editores.
- Rodríguez, C. J. F. (2014). El discurso del despido libre en España: una reflexión sobre el papel de los mitos y los prejuicios en las políticas de empleo españolas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 32(1), 191-219.
- Rodríguez, C. J. F., Rojo, R.I., & Balsas, P.R., (2016). *Sociología de la empresa, el trabajo y las organizaciones. Un enfoque crítico*. Editorial Grupo 5.

- Rodríguez, C. J. F. (2017). Estudios críticos de la gestión: estudios culturales de los conflictos en el mundo del trabajo. *Política y Sociedad*, 54(1), 23-44.
- Rodríguez, C. J. F., & Medina-Vicent, M. (2017). Los nuevos discursos del management: difusión, impactos y resistencias. *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 7-14.
- Rodríguez, C. J. F. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78).
- Rodríguez, L. C. (1995). La contratación temporal en España: mercado de trabajo y prácticas empresariales. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (31), 208-235.
- Rojo, L. (2011). El análisis crítico del discurso. Fronteras y exclusión social en los discursos racistas. En Íñiguez, L., *Análisis del Discurso. Manual para las ciencias sociales* (p.p.161-195). UOC.
- Rorty, R. (1990). *El giro lingüístico: dificultades metafísicas de la filosofía lingüística*. Paidós.
- Rosado M. M. & García G. F. (2018). *Hacia un feminismo del punto intermedio. Nueva Teoría para la igualdad de género*. Fundación iS+D para la Investigación Social Avanzada.
- Rovira, J. (2011). *Reset & reload. Cambias o te cambian*. ESIC.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, (1), 67-86.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales* 24(107), 137-159.
- Sallé, M., & Molpeceres, L. (2010). La brecha salarial: Realidades y desafíos. Las desigualdades salariales entre mujeres y hombres. España 2009. *Colección Economía Mujer Empresa: Ministerio de Igualdad y Ministerio de Trabajo e Inmigración*.
- Sampedro, J. L. (2016). *Economía humanista: Algo más que cifras*. Debolsillo.
- Sanabria, M., Mayorga, J., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 209-224.

- Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.
- Sánchez, N., Trinidad, A., Recio, C., & Torns, T. (2016). La Brecha salarial y las desigualdades de género en el mercado de trabajo español. In *XII Congreso Español de Sociología. Grandes transformaciones sociales, nuevos desafíos para la sociología*.
- Sartorius, N. (2018). *La Manipulación del Lenguaje. Breve diccionario de los engaños*. Espasa Libros.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., & Bertrand, F. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 76-101.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.A.
- Schulman, K., & Sargeant, A. (2013). Measuring donor loyalty: key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(1), 1-6.
- Seligman, M. (2016). *Florecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Océano exprés.
- Selva Olidi, C., Pallarès Parejo, S., Padilla, S., & Angel, M. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, 13(1), 75-88.
- Selva, C., Sahagún, M., & Pallarès, S. (2011). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 227-242.
- Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. *Cuadernos de economía*, 17(29), 73-100.
- Sennett, R. (1999). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Serlin, J. (2011). La lógica de la acción en gestión. *CIAP, FCE*.

- Sheldon, K., & Lyubomirsky, S. (2007). Is it possible to become happier? (And if so, how)? *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 129-145.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Slotnisky, D. J. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.
- Solarte, M. G., & Duque-Ceballos, J. L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas. *Libre empresa*, 9(1), 13-37.
- Soria, J. I. L. (2005). Weber y las claves para comprender la modernidad. *Debates en Sociología*, (30), 29-39.
- Soto, L. (2006). La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber. *Contaduría y administración*, (218), 61-85.
- Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. Discusiones desde América Latina. *Universitas psychologica*, 9(1), 93-107.
- Stecher, A. (2014). Fairclough y el lenguaje en el Nuevo Capitalismo: Análisis de las dimensiones discursivas del mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, 13(3), 19-29.
- Stecher, A. (2015). La empresa flexible como dispositivo de gobierno. Aportes de la Analítica de la Gubernamentalidad al estudio de las subjetividades laborales en América Latina. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1779-1794.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus.
- Taylor, F., & Fayol, H. (1973). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Téllez, J. A. (2011). La evolución del humanismo en las formas organizacionales. *Contribuciones a la Economía* (2011-07).
- Thomas, R. (2009). Critical management studies on identity: Mapping the terrain. *The Oxford handbook of critical management studies*, 166-185.
- Torns, T., & Recio, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de economía crítica*, 14 (2), 178-202.

- Tovar, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s Concyteg*, 2(23), 35-67.
- Traverso, G. (2009). Consideraciones existenciales sobre el ciclo Gestalt de la experiencia: Ciclo funcional versus ciclo interpersonal. *Catalia año 11*,(16), 27-37.
- Ulrich, B. (2019). *La sociedad del riesgo*. Paidós.
- Valencia, L.A.R., Parra, P.A.M., y Díaz, L.F.R. (2010). Del dicho al hecho: una discusión acerca del devenir histórico de las teorías administrativas y su correspondencia con las prácticas empresariales. *Revista Politécnica*, 6(11), 57-71.
- Van Dijk, J. (2019). *La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales*. Siglo XXI Editores.
- Van Dijk, T. A. (1995). De la gramática del texto al análisis crítico del discurso. *BELIAR (Boletín de Estudios Lingüísticos Argentinos)*, 2(6), 12-34.
- Van Dijk, T. A. (2002). El análisis crítico del discurso y el pensamiento social. *Athenea digital*, (1), 18-24.
- Van Dijk, T. A. (2005). Ideología y análisis del discurso. *Utopía y praxis latinoamericana*, 10(29), 9-36.
- Van Dijk, T. A. (1983). *La ciencia del texto: Un enfoque interdisciplinario*. Paidós.
- Van Dijk, T. A. (1990). Social cognition and discourse. *Handbook of language and social psychology*, 163-183.
- Van Dijk, T. A. (1994). Discurso, poder y cognición social. *Cuadernos de la Maestría en Lingüística*, 2, 1-92.
- Van Dijk, T. A. (2000). *El discurso como interacción social*. Gedisa.
- Van Dijk, T. A. (2005). Discurso, conocimiento e ideología Reformulación de viejas cuestiones y propuesta de algunas soluciones nuevas. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, (10), 285-318.
- Van Dijk, T. A. (2010). Discurso, conocimiento, poder y política. Hacia un análisis crítico epistémico del discurso. *Revista de investigación lingüística*, 13, 167-215.
- Van Dijk, T.A. (2011). *Discurso y poder*. Gedisa.

- Van Dijk, T. A. (2011b). *Sociedad y discurso. Como influyen los contextos sociales sobre el texto y la conversación*. Gedisa.
- Van Selm, M., & Van der Heijden, B. (2013). Communicating employability enhancement throughout the life-span: A national intervention program aimed at combating age-related stereotypes at the workplace. *Educational gerontology*, 39(4), 259-272.
- Vásquez, F.V. (2002). Escuela e interpretación del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 31-55.
- Vives, S. (2012). *Revoluciones industriales, trabajo y Estado de Bienestar. La gran ruptura mundial contemporánea*. Sílex.
- Voswinkel, S., Gernet, I., & Renault, E. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler*, (2), 59-87.
- Watzlawick, P. (1979). *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Herder.
- Weber, M. (2012). *Sociología de la religión* (Vol. 222). Ediciones Akal.
- Webster Jr, F. E. (1981). Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's. *Journal of Marketing*, 45(3), 9-16.
- Wheeler, G. (2005). *Vergüenza y soledad. Más allá del individualismo: hacia una nueva comprensión del yo, la relación y la experiencia*. Cuatro Vientos.
- Willmott, H. (2007). La fuerza de la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas. En Rodríguez, C. J. *Vigilar y Organizar. Una introducción a los Critical Management Studies* (p.p 103-160). Siglo XXI.
- Wodak, R. & Meyer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Gedisa.
- Wodak, R. (2011). La historia en construcción/La construcción de la historia. La "Wehrmacht alemana" en los recuerdos colectivos e individuales de Austria. *Discurso & Sociedad*, 5(1), 160-195.
- Wren, D. (2008). *Historia de la gestión*. Belloch.

- Yela, C. G. (2002). *El amor desde la psicología social. Ni tan libres, ni tan racionales*. Pirámide.
- Zapata, D. (2011). La escuela de Montreal sobre humanismo y gestión. *Cuadernos de Administración*, 14(20), 3-12.
- Zurita, R. (2019). Formas de hacer, formas de ser y formas de relacionarse, presentes en las prácticas de recursos humanos. *Prisma Social: revista de investigación social*, (24), 255-276.
- Zwilling, M. (30 de Julio de 2011). *Customer Centric Trumps Customer Service Every Time*. Obtenido de Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/11/06/customer-centric-trumps-customer-service-every-time/#17856a8639f0>