

LOS *CRITICAL MANAGEMENT STUDIES* Y EL CUESTIONAMIENTO DEL CONTROL  
CULTURAL EN LA EMPRESA

Luis Belaustegi

Escuela Universitaria de Relaciones Laborales / Lan Harremanen Unibertsitate Eskola

Departamento Sociología 2 / Soziologia 2 Saila

Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco

[luis.belaustegi@ehu.eus](mailto:luis.belaustegi@ehu.eus)

*Abstract:* La corriente conocida como CMS –*Critical Management Studies*– puede ser entendida como una “quinta ola” del siempre vigoroso debate conocido como Teoría del Proceso de Trabajo que Harry Braverman comenzara con *Labor and monopoly capital* en 1975. En esta comunicación se quieren presentar las elaboraciones más significativas de la mencionada corriente, aun poco conocida en el ámbito académico hispanohablante, sobre el específico tema de la cultura empresarial, un tema central en los CMS hasta el punto de que han sido considerados “estudios culturales” de la empresa. En el texto tenemos como objetivo delimitar los rasgos más definitorios de los “Estudios Críticos de la Gestión”, y dejar constancia de su objetivo marcadamente crítico-emancipatorio a partir de la consideración de la subjetividad, elemento éste que permite identificar la naturaleza totalitaria de la gestión de la cultura en las organizaciones como una tecnología social de gestión de las emociones y de las identidades.

Palabras clave: *Critical Management Studies*, cultura organizacional, subjetividad, *Labour Process Theory*, emancipación, Proceso de trabajo

## 1.- INTRODUCCIÓN

En esta comunicación perseguimos dos objetivos: en primer lugar, y de forma introductoria, caracterizar brevemente en sus rasgos más importantes la aproximación postmoderno-postestructuralista al proceso de trabajo –o “giro postmoderno-foucaultiano” en los estudios organizacionales, que a su vez entronca con el “giro lingüístico” en las ciencias sociales (Alvesson & Kärreman, 2000a; Saavedra Mayorga, 2009: 49)– toda vez que se trata de una aproximación relativamente novedosa en el panorama de la literatura organizacional en castellano; en segundo

lugar, y de entre la multitud de temas a los que esa corriente dedica su interés, detallaremos la mirada que dirige a conceptualizar y estudiar el control de tipo cultural en la empresa. Los autores *CMS* dedican gran parte de su esfuerzo al clásico tema del control y la disciplina en las organizaciones productivas, sin embargo, debido a su perspectiva eminentemente subjetivista muestran una especial sensibilidad hacia los elementos intangibles de la dominación, una predilección por la consideración del simbolismo, la subjetividad, la cultura y la dominación cultural. Estos elementos son herramientas valiosas para abordar el análisis crítico de una economía crecientemente desmaterializada, intensiva en conocimiento, una organización el trabajo reticularizada, una sociedad con una gubernamentalidad neoliberal y una subjetividad donde se ha naturalizado la idea de ser “empresario de uno mismo”.

## 2.- CMS: EL AUGE DE LA SUBJETIVIDAD COMO INSTRUMENTO CRÍTICO

Los CMS constituyen una relativamente novedosa aproximación crítica a la gestión empresarial, elaborada desde postulados postestructuralistas y foucaultianos con elementos neomaxistas que busca responder al nuevo contexto y a las nuevas inquietudes. Según Fernández Rodríguez (2007: 341) no hay un consenso definitorio sobre los CMS entre los académicos británicos, lo cual ilustra la imposibilidad de conceptualizar esta aproximación como una corriente estrictamente delimitada y definida, quizá en buena medida debido a su propio componente postmoderno que celebra la pluralidad y condena el esencialismo, pero sin lugar a dudas es cierto que integra un conjunto de autores y aportaciones que han supuesto una forma diferente de tratar y problematizar el proceso de trabajo. Esta corriente, como hemos dejado mencionado con anterioridad, no ha tenido hasta el momento un amplio seguimiento en las sociologías del trabajo española y latinoamericana, quizá por su novedad, por su lugar de surgimiento –curiosamente, en un primer momento, escuelas de negocios anglosajonas orientadas a la formación de ejecutivos– o por el gran peso de las tradiciones sociológicas marxistas tanto anglosajonas como de procedencia francesa –Bordieu, Boltanski, Linhart–.

Los escasos aportes sobre esta perspectiva que podemos leer en español suelen estar conformados como presentación de la perspectiva para el ámbito hispanohablante, sin que sean propiamente desarrollos investigadores o teóricos CMS. Basándonos en este tipo de aportes de Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2007: 343-346) y de Luis H. Ramírez (2004: 12-16), además de las consideraciones de Fourier, Grey y Willmott (Fournier & Grey, 2000; Grey & Willmott, 2005) podemos resumir los rasgos más definitorios de la corriente:

- a) Su *origen* en el Reino Unido, en la década de los años 90, y en el seno de las escuelas de negocios –*business schools*–, y escuelas o facultades de estudios empresariales, sobre todo en la formación de postgrado. De este modo, la crítica a la gestión de las empresas, paradójicamente, surge y prospera académicamente en los lugares “pro-capitalistas” en los que se forma a los gestores de empresas.
- b) El *marco teórico* de referencia para los trabajos de investigación así como para las elaboraciones de tipo teórico suele ser crítico y multidisciplinar, utilizando para ello aproximaciones neomarxistas y postestructuralistas. La aproximación a Marx no suele ser de forma directa sino a través de la Escuela de Frankfurt –Adorno, Horkheimer y Marcuse–, el postmarxismo de Laclau con su inspiración gramsciana sobre la noción de hegemonía o, en menor grado, el estructuralismo de Althusser.
- c) *Preferencia por las metodologías cualitativas*. Puesto que el posicionamiento epistemológico de la corriente cuestiona el positivismo y el cuantitativismo metodológico desarrollan interés por las etnografías, las narrativas, la semiología y algunos tipos de análisis del discurso (Alvesson & Kärreman, 2000b), y siguiendo el objetivo de obtener “una comprensión de la materia (disciplina) que sea interpretativa, abierta, sensitiva al lenguaje, consciente de la identidad, histórica, política, local, no autoritaria y textualmente consciente” (Alvesson & Deetz, 2000, tomado de Ramírez, 2004: 12). Para ello se prefiere un acercamiento multiparadigmático, es decir, la utilización de pluralidad de perspectivas metodológicas para *triangular* los resultados de las diferentes aproximaciones.–tendiendo hacia una metodología crítica reflexiva y cualitativa (Alvesson & Ashcraft, 2009; Alvesson & Sköldbberg, 2009)– los elementos simbólicos, culturales y discursivos en las organizaciones cobrarán gran importancia. Así, la mayor fuente teórica de inspiración se encuentra en la obra de Foucault, cuya influencia es posible encontrar de forma generalizada en el CMS. Así, los actores y autoras CMS practican la *reflexividad*: la crítica constante, si de verdad quiere serlo, no puede dejar de estar también orientada hacia sí misma; la crítica auténtica debe ser, por lo tanto, reflexiva y abordar tanto los aspectos filosóficos como los metodológicos de forma extensa –por contra, la corriente managerialista no cuestionaría su positivismo y limitaría la reflexión metodológica a algunos concretos problemas metodológico-estadísticos (Ackroyd, 1996, citado por Fournier y Grey, 2000: 19). Se trata de aceptar que las explicaciones sobre las organizaciones y la gestión están influenciadas por quienes producen esas explicaciones, que a su vez están en situaciones que condicionan su visión de la situación, por ejemplo, están afectos a convenciones sobre lo que merece ser

investigado y lo que no. EDL managerialismo dominante desconsidera este principio metodológico, lo cual socavaría su pretendida cientificidad.

- d) La *temática* distintiva del CMS. La identidad y la subjetividad –es decir, la focalización en elementos simbólicos y discursivos– son elementos esenciales a partir de los cuales se estudian una gran cantidad de temas, incluyendo los ya tradicionales en el literatura LPT del control, el poder y la exclusión en la empresa, pero ahora de forma no objetivista analizando el simbolismo en las prácticas y discursos –el lenguaje y la comunicación devienen centrales–; se trataría de sustanciar la teoría crítica de la organización –CMS– como “estudios culturales de la organización” (Fernández Rodríguez, 2007: 382 y 345). Con los nuevos y plurales instrumentos teóricos se hace posible investigar problemas y aspectos que eran prácticamente invisibles para la teoría de organizacional clásica como para gran parte de la teoría del proceso de trabajo: las cuestiones de género, la sexualidad, el racismo, los conflictos de identidad.
  
- e) La *institucionalización* creciente de la corriente en cauces relativamente definidos. Según Fernández Rodríguez los académicos CMS han desarrollado sus propios foros dentro del más amplio ámbito de los estudios sobre las organizaciones, por ejemplo en la actividad congresual como la bianual *Critical Management Studies Conference*) y las publicaciones periódicas (*Sociology*; *Human Relations*; *Journal of Management Studies*, y *Organization Studies*).
  
- f) *La no-performatividad*. La gestión no crítica estaría impulsada por una intencionalidad performativa interpretada por Fournier y Grey como “el intento de de desarrollar y celebrar el conocimiento como elemento que contribuye a la obtención de máximo output con el mínimo input; se trata de incluir el conocimiento dentro de un cálculo medios-fines” (Fournier & Grey, 2000: 17). Desde el pensamiento performativo el conocimiento aplicado a la gerencia, el saber gerencial, es algo cuya bondad y deseabilidad se da por sentado porque supuestamente es la fuente de la eficiencia productiva. El CMS cuestiona esta vinculación entre conocimiento, verdad y eficiencia intentando desvelar las tramas de poder que esconde –no cuestiona que el conocimiento sea importante para conseguir eficiencia ni que ésta carezca de importancia en las empresas–, como la naturalización de la división social entre gestores y gestionados, conceptualizando una idea de la gestión que “reduce lo político a lo técnico” (Alvesson & Willmott, 1996: 37).

- g) *Desnaturalización como estrategia.* De forma coherente con el planteamiento anterior, el CMS pretende desmontar el entramado edificado por la teoría managerial durante el siglo XX que, bajo el marchamo de la científicidad y la racionalidad, pretendía presentar como “naturales” y “verdaderas” en sí mismas concepciones y procedimientos organizacionales – encubriendo los procesos de construcción social subyacentes– ante los cuales, consiguientemente, no cabía alternativa posible.
- h) *El management como desempeño político.* Los autores CMS creen que la gestión empresarial es esencialmente política, entendiendo el significado de esta última palabra de forma tan plural como plurales son las fuentes teóricas de las que beben. Las organizaciones –y también las distintas teorías del *management*– se entienden como arenas de lucha en búsqueda de la emancipación.
- i) *La intencionalidad emancipatoria.* Si el marxismo desarrollaba una elaborada crítica de la opresión en el trabajo a partir del concepto de alienación, el CMS perfecciona la sensibilidad ante las formas más sofisticadas de sojuzgamiento: la raza, el género, serán temas privilegiados, pero también “temas como la formación y manipulación psicológica, además de las diversas formas de control social que se sobreimponen al simple control en el ámbito del trabajo”, y lo serán con la intención manifiesta de “identificar las formas de conocimiento opresivo que finalmente terminan transformándose en prácticas opresivas” (Ramírez, 2004: 16, para ambas citas). El CMS, por lo tanto, concede especial importancia al control que se desarrolla en el terreno ideativo: el conocimiento, la cultura, la identidad. La concepción, desvelamiento y denuncia del tratamiento managerial de la cultura de empresa como mecanismo de control social estará muy presente en los autores de la corriente. La idea de emancipación provendrá de la Teoría Crítica frankfurtiana, pero su exigente proyecto emancipatorio no parece tener una capacidad práctica de mostrar resultados tangibles. La solución vendría del otro afluente teórico, del postestructuralismo en gran medida foucaultiano que persigue el cuestionamiento y desvelamiento de las tramas de poder que se esconden detrás de aquello que se presenta como natural, neutral y valorativamente aséptico, lo cual en términos de crítica organizacional daría pie a “estudiar los procesos de subjetivación del individuo, todos aquellos elementos que, desde el aparato institucional, influyen en la construcción de su identidad” (Saavedra Mayorga, 2009: 54). Aquí, entonces, la emancipación como concepto implicará conocimiento –ganar consciencia– y acción sobre todo aquello que manipule y oprima a un ser humano que será ahora concebido como fragmentado, contingente, irracional. También la noción de sociedad

será más compleja, menos monolítica, entendida como una compleja y dinámica red de relaciones –también con una visión relacional-reticularizada del poder–. Esto incluye la indagación crítica de la gestión cultural de la empresa y de los discursos gerenciales que tienen como objetivo el alineamiento de subjetividades, el control social –normalización de las conductas sociales– y, en último extremo, la opresión de las potencialidades humanas. Así se hace posible formular propuestas con mayores posibilidades de éxito, como la que proponen Alvesson y Willmott (1992) de la *micro-emancipación*, orientada a la búsqueda y aprovechamiento de la porosidad de los mecanismos de control en la vida organizacional cotidiana para ejercer la emancipación y la resistencia. Una multitud de microproyectos de emancipación en lugar de uno grande y totalizante.

Los CMS constituirían así el intento de dar una respuesta renovada, un nuevo enfoque para los estudios del proceso de trabajo y la gestión de los recursos humanos, área en el que ahora además se aprecian nuevos puntos de interés como los evidenciados por el feminismo, la identidad sexual y la sexualidad, las identidades marginalizadas por el colonialismo, y en general la denuncia del intento fordista por construir un mundo uniforme a partir y la medida del “hombre blanco masculino y heterosexual, reprimiendo otras identidades” (Fernández Rodríguez, 2007: 353). Es decir, los nuevos críticos resitúan la subjetividad como objeto central al tratar el esencial tema del control, allí donde el objetivismo de Braverman lo había eliminado, y además lo hacen más allá de lo que proponían las enmiendas de Edwards, Burawoy, de la propuesta nuclear de Thompson y otros componentes del LPT. Se trata de ofrecer una respuesta crítica renovada ante un contexto dominado por el pensamiento neoliberal y sus prácticas económico-empresariales pro-flexibilizadoras y antiburocratistas, que habían resultado victoriosas en el empeño por el desmantelamiento del modelo keynesiano-fordista.

### 3.- LOS CMS Y EL CONTROL CULTURAL EN LA EMPRESA

La literatura CMS trata de forma abundante el tema del control, el poder y la resistencia, y podemos adelantar que, con pocos matices, hay bastante consenso dentro de la corriente en concebir crítica y negativamente las diferentes elaboraciones empresariales emparentadas con la gestión de los valores y el pensamiento –por ejemplo, Gestión Total de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Reingeniería del Proceso de Negocio, Aprendizaje Organizacional...– como formas de control y colonización de las subjetividades de los empleados. Así, el gusto por gerenciar los elementos simbólicos de la organización, o *culturalismo empresarial* se puede concebir desde una visión crítica, como una tecnología social de control de la fuerza de trabajo.

En los primeros 90 uno de los padres fundadores del CMS Hugh Willmott (1993: 106-107) se extraña de la escasez de estudios críticos que analicen e interpreten el auge de la cultura organizacional. El académico británico niega para las ciencias sociales –y específicamente para la gestión– la idea del *valor-neutralidad* en virtud de la cual los managerialistas culturales soslayarían la consideración de la ciencia –y de la empresa– como espacio de lucha y lugar de política y moralización, por lo que piensa que en la consideración de la cultura organizacional en relación a la gestión “el problema es reavivar y reconstruir la vida de la ciencia de modo que incorpore el uso de la razón crítica, para recordarnos la naturaleza normativa, moral y política de cualquier forma de actividad humana” (Willmott, 2007: 116). La forma crítica del acercamiento a los postulados del managerialismo culturalista sería la contextualización histórica y material del postulado de la cultura corporativa, lo que conduciría al cuestionamiento de la autoridad y la prescriptividad que quienes promueven la visión de la cultura corporativa –*culturas fuertes*– ven imprescindible.

En este contexto Willmott escribe un *paper* de intencionalidad polémica y poca repercusión para la 5ª conferencia SCOS (*Standing Conference on Organizational Symbolism*) con la intención de “explorar las limitaciones y la resistencia al culturalismo corporativo<sup>1</sup>, así como explicar sus características distintivas y su seductor atractivo” (Willmott, 2003: 79). Una versión más atemperada y más académica es publicada como artículo en la revista *Journal of Management Studies* (Willmott, 1993) con el mismo título *Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations*, en esta ocasión con amplia repercusión, y traducida al castellano bastante tiempo más tarde para formar parte de una compilación de textos fundamentales de la corriente CMS. En su artículo Willmott (2007) argumenta la naturaleza autoritaria del culturalismo organizacional pergeñando al mismo tiempo lo que puede ser interpretado como el mapa que compendia algunos de los rasgos más importantes de la mirada postmoderna y foucaultiana del CMS sobre la cultura organizacional

### **3.1.- La cultura organizacional como tecnología social de control emocional**

En la literatura managerial el papel asignado a las emociones en la gestión y resultados de la empresa ha sido constante pero secundario, casi como un subproducto de la organización (Bolton, 2006: 4), al menos en las épocas en las que ha primado la ideología racional en el discurso administrativo, cuyo objetivo era controlar a la fuerza de trabajo controlando sus comportamientos,

---

<sup>1</sup> Traducimos de esa forma el original “corporate culturism”, y no como “culturismo corporativo” por muy sugerente que pudiera resultar, y precisamente para huir de la referencia gimnástica.

sus cuerpos. Por el contrario, en las “oleadas de control normativo” el discurso empresarial ha tendido a valorar que el control podía realizarse de mejor manera considerando también las creencias y las emociones de los empleados y empleadas (Barley & Kunda, 1995). Los gurús del culturalismo managerial –y por ende, sus críticos– no han dejado de destacar de diferentes maneras la importancia del vínculo afectivo, y algunos de estos últimos han definido sin ambages la cultura organizacional como “un mecanismo de control que cuando se adopta completamente actúa para informar, guiar y disciplinar las emociones de los miembros de la organización” (Van Maanen & Kunda, 1989: 56).

Los autores CMS han articulado su propia lectura de las vinculaciones entre las emociones, la cultura y el control en las organizaciones. Fineman y Sturdy (1999; Sturdy & Fineman, 2001) reivindican el componente emocional que inevitablemente tienen los procesos de control, y sostienen que las emociones son tanto producto social del control como condición del mismo. El orden organizacional depende de los sentimientos que lo sostienen, como la vergüenza, la ansiedad, el miedo (Fineman, 1993: 1) o incluso la emoción del placer y la seducción, cuya gestión formaría parte de las habilidades del liderazgo (Burrell, 2007: 79; Calás & Smircich, 1991). Incluso se podría decir que la organización depende de un discurso negacionista de las emociones que condicionan las conductas y las decisiones que en ella tienen lugar –sobre todo en la gerencia– enfatizando en cambio la dimensión racional. Pero, puesto que esta apuesta por el racionalismo es ella misma bastante emocional, en realidad de lo que se trata más que negar toda emoción es de potenciar su gestión fomentando aquellas que promuevan la identificación con la empresa, lo que no deja de plantear problemas que, a su vez, deben de ser gestionados:

Por supuesto, la corporación legitima un tipo de adhesión emocional, predominantemente unívoca ya que no puede devolverla equitativamente, que se basa en los sistemas de recompensas o, en estos tiempos de jerarquías romas, de promoción. Así, al igual que la botella no puede amar al alcohólico, al margen de lo que él o ella piensen, la única recompensa que el trabajador de la organización obtiene es el amor del equipo (Linstead, 2007: 200).

El “análisis emocional” del control revela que existe el intento del control managerial de las emociones mediante la gestión de la cultura organizacional, pero también la presencia de emociones en otras modalidades de control no declaradamente simbólicas, un aspecto éste olvidado por la teoría del proceso de trabajo. Así el control, “sus condicionantes estructurales y sus consecuencias están social y emocionalmente producidas” (Fineman & Sturdy, 1999: 658). No solo importa el control de las emociones, sino las emociones que hay en el control; así como las emociones juegan un papel esencial en los procesos de control, aquellas solo se pueden entender en el ámbito de las

estructuras sociales de las que forman parte (Fineman & Sturdy, 1999: 632). Una de las ventajas de este enfoque es que permite vincular los controles intra-organizacionales con los del entorno. Sturdy y Fineman (2001) destacan la imbricación de las emociones humanas –y su gestión– con el entorno sociocultural, en el cual los sujetos aprenden la correspondencia entre tipos de situaciones y tipos de emociones, así como las reglas que gobiernan su expresión. El control en la empresa, producto de las dinámicas emocional-estructurales, replica las estructuras societales en las que está inserto:

las dinámicas estructural/emocionales de los actores en la arena del control industrial repiten y reproducen *imperativos y estructuras económicas y de mercado* más amplios. Sentimientos y acciones son legal, jerárquica y materialmente enmarcados. En otras palabras, los resultados inmediatos, localizados, de los intentos de control forman parte de las más amplias pautas del capitalismo y consumerismo (Fineman & Sturdy, 1999: 659).

Es decir, una aproximación a las organizaciones desde el punto de vista de las emociones permite conceptualizar no solo la organización sino también las conexiones entre la empresa y la sociedad.

Por lo tanto existe un control normativo de las emociones y los sentimientos que tiene lugar en las organizaciones, las permea, y en la actualidad se vuelve cada vez más sofisticado e institucionalizado mediante una ingeniería cultural que promueve ese control; de hecho, las reglas que guían las emociones parecen ser una parte esencial de la cultura organizacional:

En la práctica, son los cambios en las reglas del sentimiento (implícitas y explícitas) los que insuflan nueva vida a la cultura o subcultura en una organización, lo que permite cambios desde, por ejemplo, el secretismo al aperturismo, desde la confrontación a la colaboración (Fineman, 1993: 218).

En la empresa el control de ciertas emociones es entendido como algo natural, y no solo entre los trabajadores sino también en las relaciones comerciales con los clientes; ese control reproduce las desigualdades y discriminaciones que existen en el ámbito societal –de género, o de clase, como sostiene Hochschild (1979)–, al mismo tiempo que las puede maximizar. Para los autores, este orden emocional que da por natural el control de ciertas emociones “sirve al objetivo de acumulación de capital de unos pocos, mientras que se da por sentado como ‘normal’ para los muchos” (Sturdy & Fineman, 2001: 141). Sturdy y Fineman quieren resaltar el autoritarismo que significa un cambio de significado de las emociones no negociado, no producto de una pluralidad de relaciones y procesos sociales y políticos incluso conflictivos, sino unívoca e interesadamente producto de las necesidades de mercantilización (Sturdy & Fineman, 2001: 142).

En definitiva, la cultura corporativa incluye el control cada vez más consciente, y cada vez en mayor medida, de las emociones con el objeto de su mercantilización, es decir, de su incorporación al proceso de valorización del capital. Para controlar la empresa, para el establecimiento de un orden organizacional, algunas emociones desempeñan un papel central; en este sentido la cultura organizacional se puede concebir como importante portadora de orden social, de una determinada forma de vincular a los individuos entre sí, resultado de la regulación de sus emociones:

La cultura organizacional es un portador importante de orden social. Culturas y subculturas de organización imbrican a las personas emocionalmente, a la vez que definen la naturaleza, la forma y la legitimidad de su emocionalidad. Y las culturas son susceptibles de manipulación (Fineman, 1999: 298).

Esta denuncia negativista de la gestión cultural en las empresas como instrumento de control y manipulación es habitual en las conclusiones de la literatura CMS, una gran parte de ella sólidamente basada en estudios de caso, a pesar de que se ha reprochado a esta corriente “la falta de una base empírica mínima” (Fernández Rodríguez, 2007: 363), algo que claramente no es cierto en lo que se refiere a la crítica de la gestión cultural en la empresa.

### **3.2.- La moral y la gestión de la cultura en la empresa. La crítica ética a la ética de la cultura corporativa**

La propuesta de manipulación cultural que contienen obras como *En busca de la excelencia* o *Teoría Z*, con el resultado de incrementar el control sobre el trabajador cuando la apariencia que se predica de forma legitimante es exactamente la contraria, ya fue percibida y éticamente cuestionada de forma temprana (Mitchell, 1985; Robbins, 1983). También es habitual que los autores CMS aprecien problemas morales en el control managerial de la cultura organizacional, puesto que se trata de utilizar las emociones, las identidades, los sentimientos en pro de resultados empresariales, y eso supone la mercantilización del vínculo fraterno (Grugulis *et al.*, 2000: 112; Hochschild, 1979, 1983, 2008; Vincent, 2011).

El nuevo paradigma empresarial impulsa un cambio con respecto a la moral: mientras que en la visión fordista se proponía cultivar en la empresa virtudes morales generalizables al resto de ámbitos de la vida social del individuo –sujeto-ciudadano–, la cultura organizacional busca desarrollar valores e identidades *ad hoc*, desarrollando cualidades orientadas exclusivamente a la empresa (Grugulis *et al.*, 2000: 112; Kunda, 1992).

Legge (1995: 244) destaca que la cultura de la calidad –TQM– y el *just in time* que suelen caracterizar la producción flexible remiten a la idea del control clientelar de tipo interno: los equipos de trabajo se conciben como “clientes internos” de forma que el control de calidad de los productos semielaborados es realizado por los propios trabajadores al pasar de un equipo a otro; se trata de la figura del trabajador-cliente, de forma que los elementos de control centralizado de tipo taylorista que existen en los procesos de calidad pueden pregonarse incluso como refuerzo del autocontrol obrero. Para la autora situar la figura del cliente en el núcleo de la transformación cultural refuerza –y legitima– el control último y la autoridad gerenciales en la manufactura y también en los servicios públicos, que implica la marginación de los sindicatos y la materialización de un nuevo paradigma que a su vez significa un cambio de valores; es decir, que aquellos valores que sostenían las formas racional-burocráticas son sustituidos por los que legitiman la racionalidad de mercado.

Willmott aprecia una inconsistencia argumentativa y moral reveladora de autoritarismo en la imposibilidad de utilizar la capacidad de participar para cuestionar la forma en la que esa capacidad es materializada; esta contradicción le permite formular serias y negativas consideraciones tanto sobre el soporte como sobre el elemento moral del culturalismo organizacional. El cambio cultural guiado por la gerencia es negativo para el individuo incluso cuando fracasa, porque da lugar a la “alternancia impasible” o *cinismo* –en lo que más adelante abundaremos–, y a una situación anómica en la que el sujeto no tiene los recursos de tipo moral necesarios para construir una identidad. La cultura corporativa, sostiene el académico británico, es un instrumento de dominación que extiende la capacidad de control gerencial no ya a las acciones o incluso a las normas que orientan las acciones, sino incluso al ámbito del pensamiento y del sentimiento; la cultura es gestionada en la dirección de hacer que los empleados acepten y asimilen como natural una vinculación entre su rendimiento laboral y el mercado que incluye aspectos como la supervivencia y prosperidad de la empresa o la seguridad y proyección laborales (cfr. Willmott, 2007: 117).

Las tecnologías o ingenierías sociales orientadas a la generación de autodisciplinamiento, como es el caso de la cultura corporativa, buscan el alineamiento o encauzamiento de las metas y los valores de los empleados con los de la empresa. Esto es lo que, según Willmott, persiguen quienes teorizan sobre la conveniencia de una “cultura fuerte”: la vinculación de la propia identidad a los objetivos empresariales, de modo que el resultado sea la consolidación de una autodisciplina que provoque la pacificación de las relaciones laborales. Para el autor, gestionar lo simbólico ha sido un elemento de interés tradicional para la tarea gerencial de gestión de recursos humanos, pero

la diferencia y el “avance” con respecto al culturalismo contemporáneo parece residir en el perfeccionamiento del control que se persigue:

Lo que sí es un elemento nuevo en la cultura corporativa es *la sistematización y legitimación* de un modo de control que busca deliberadamente configurar y regular la conciencia práctica y, posiblemente, los esfuerzos inconscientes de los empleados por asimilarse (Willmott, 2007: 118).

Así, la cultura corporativa tiene una intencionalidad de tipo totalitario. Si hablar de cultura remite a la noción de interacción, de construcción social y de grados de consenso –los culturalistas corporativos enfatizan los intereses comunes entre empleadores y empleados– esto no es así en el caso de la cultura corporativa; no se trata de un consenso que surge naturalmente de forma espontánea de la libre interacción de los individuos, sino el producto de la capacidad agencial de las gerencias. Puesto que la existencia de una “cultura fuerte” es legitimada como precondition del incremento de la participación y autonomía obreras, así como de mayores prestaciones productivas, las gerencias pueden presentar la ingeniería cultural como algo moralmente neutro o incluso moralmente beneficioso y por ello sus valores se entienden prioritarios frente a otros que porten los empleados (Willmott, 2003: 76; 2007: 133). Lo productivo es bueno para todos, y lo bueno se puede imponer como configurador de las identidades –incluyendo la forma ocultamente constreñida de ejercicio de la libertad en la producción–; en la empresa criticar la cultura corporativa se podrá entender como un ataque a la identidad basada en los valores reingenierizados. Utilizando la novela *1984* de Orwell como referencia inspiradora<sup>2</sup> Willmott piensa que hablar de “autonomía” en el ámbito de la cultura corporativa es en realidad practicar la “conformidad corporativa”:

Mi objeción al culturalismo corporativo, de todas formas, no es que luche por conseguir lo que dice que quiere conseguir, sino que busque promover y conseguir un resultado que es éticamente dudoso y, seguramente, inconsistente con la autonomía práctica que aspira a generar (Willmott, 2003: 77).

Entonces, la condena ética del académico británico reside en la contradicción, transformada en falla ética, que parasita al culturalismo corporativo: el autoritarismo de la cultura corporativa es inconsistente con los postulados de su propio discurso, no es reflexivo –no hay libertad real para decidir sobre la propia libertad y sus formas de expresión en la empresa, es autonomista pero en el fondo no lo es–. Willmott no hace otra cosa que evidenciar la falsedad del discurso culturalista y explicitar su consiguiente denuncia ética.

---

<sup>2</sup> El propio título del artículo de Willmott (1993) alude a esa veta de inspiración: “La libertad es la esclavitud”, y “La ignorancia es la fuerza” son dos de las tres consignas del Partido único que gobierna de forma extremadamente totalitaria la Oceanía de Orwell.

Basarse en una racionalidad ética para esconder la racionalidad instrumental –performativa– que realmente orienta todo el entramado es, para el académico británico, criticable en la misma arena ética que el culturalismo corporativo pretende obtener legitimidad. El juego ético-moral sobre elementos ético-morales parece exigir en primer lugar la aplicación sobre sí mismo, y esta reflexividad requiere el abandono de elementos contradictorios como el *doblepensar*<sup>3</sup> –concepto también orwelliano que implica la gestión de las creencias y de la memoria sobre la realidad construida– que pregona como libertad su propia negación, es decir, que la utilización de las ideas de “autonomía, individualidad o autodeterminación fueron secuestradas con la finalidad instrumental de extender y profundizar el control sobre los corazones y las mentes de los empleados” (Willmott, 2003: 75).

Pero, ¿por qué es intrínsecamente negativo el control moral? ¿Qué lo diferencia del control de las acciones, de los movimientos o de los tiempos?

El control moral, para serlo, necesita esconderse a sí mismo –*doblepensar*–, adquirir naturalidad y legitimidad, y ser así total y prescriptivo. Al eliminar el pluralismo valorativo también se elimina la posibilidad de conflicto en ese mismo nivel valorativo –no hay conflicto entre diferentes valores si no hay diferentes valores– y para Willmott la lucha emocional e intelectual es una condición básica de la emancipación. En este punto toma cuerpo la concepción postmoderna del ser humano del crítico británico: el ser humano tiene una naturaleza indeterminada y vulnerable, debe optar entre muy diferentes posibilidades –opiniones, valores... en frecuente conflicto– de forma que la cultura organizacional con su esquema prediseñado de valores, emociones y símbolos utiliza esa debilidad con fines de control y de valorización del capital. Es decir, precisamente debido a su naturaleza indeterminada el ser humano es emancipable, al menos siempre que disponga de las posibilidades, de los elementos culturales e intelectuales que permitan elegir entre las diferentes opciones. Y para elegir, la pluralidad es imprescindible, algo que la cultura corporativa precisamente busca cercenar (Willmott, 2007: 148 y 150). La cultura corporativa niega la pluralidad, la problematización intelectual, y al hacerlo niega la indeterminación de la naturaleza humana, lo cual es también un elemento de crítica ética: la gestión cultural atentaría contra la (indeterminada) naturaleza humana.

---

<sup>3</sup> Orwell –y parcialmente Willmott (2007: 124, n. 17)– alude al *doblepensar* como “el empleo del engaño consciente, conservando a la vez la firmeza de propósito que caracteriza a la auténtica honradez. Decir mentiras a la vez que se cree sinceramente en ellas, olvidar todo hecho que no convenga recordar, y luego, cuando vuelva a ser necesario, sacarlo del olvido sólo por el tiempo que convenga, negar la existencia de la realidad objetiva sin dejar ni por un momento de saber que existe esa realidad que se niega... todo esto es indispensable” (Orwell, 2000: 237).

Aunque el discurso de la cultura corporativa, las culturas fuertes y la excelencia enfaticen aspectos emocionales y culturales, se trata una utilización parcial e interesada de elementos que forman parte de la mirada postmoderna, con el objetivo de interiorizar el control y utilizar productivamente toda la capacidad humana, incluso la no racional. Puesto que el objetivo final es claramente performativo, en línea con una racionalidad instrumental muy lejana de los valores postmodernos que celebran la crítica y la pluralidad, Willmott cree que el discurso de las culturas fuertes y la excelencia es en realidad *hipermoderno*<sup>4</sup> (Lipovetsky, 2006; Willmott, 1992: 58 y 65), es decir, bajo la postmodernidad se escondería en realidad más modernidad.

Desde una visión quizá menos subjetivista y más política, du Gay (1990, 2003, 2004), Rose y Miller (Miller & Rose, 1990; Rose, 1991; Rose, 1992, 1999; Silver, 1987) desvelan la nueva conexión entre la moral, el auge de la cultura de empresa de la excelencia –o “discurso de empresa”<sup>5</sup>–, y el programa político, social y económico del neoliberalismo del que la cultura de empresa forma parte, en claro enfrentamiento a la cultura burocrática que en las democracias tiene la función de *separar* la moral privada de la vida pública. La cultura empresarial sería, para Du Gay, el icono que representa el cambio en las *mentalidades de gobierno*, en las cualidades –autonomía, responsabilidad, libertad, elección propia...– que en la nueva situación son la base del discurso moral en el cual los partidos políticos conforman sus programas y buscan dotarlos de legitimidad. Con esas nuevas cualidades que ensalzan la visión del sujeto como “empresario de sí mismo” (du Gay & Salaman, 1992: 629; Foucault, 2007: 264 y ss.; Gordon, 1987: 300 y 314) el neoliberalismo de la excelencia predica una versión modernizada de la cuadratura del círculo entre bien privado y bien público que era la metáfora de la mano invisible de Adam Smith; ahora, la acción de gobierno está encaminada hacia el establecimiento de vínculos entre “la satisfacción de los deseos individuales y la consecución de los objetivos económico-sociales” (du Gay, 1990: 58)<sup>6</sup>. Lo que la cultura de empresa

---

<sup>4</sup> Aunque este mismo concepto es criticado por ser “una visión liberal del mundo –teñida, eso sí, con algunas notas de cinismo y pesimismo, para asentarse en el campo intelectual de los posibles lectores a los que se dirigen este tipo de libros–, y que no va más allá de un bosquejo sociológico de algunas percepciones de sentido común de lo que parece estar pasando si consultamos los medios de comunicación” (Alonso Benito & Fernández Rodríguez, 2010: 332).

<sup>5</sup> El “discurso de empresa” es aquel que “promueve la competitividad, empodera a los ciudadanos, prioriza a los clientes, descentraliza la autoridad y privilegia a los mercados, lo que supuestamente mejora la productividad, la calidad y la innovación. La empresa también tiene importantes consecuencias para las personas a través de ‘la construcción de nuevas identidades laborales’, que promueven ‘una particular visión de lo que las personas son y de hasta dónde les estaría permitido llegar a ser’” (Ainsworth & Hardy, 2008: 389). Además, vincula lo político, lo tecnológico y lo ético, para conformar un proyecto de cambio radical en lo social, cultural y económico, así como en lo que respecta a una ética del individuo “liberadora” (cfr. du Gay & Salaman, 1992; Rose, 1999).

<sup>6</sup> La excelencia se consigue a través de una cultura que la genere, definida por Du Gay como “el conjunto de normas y técnicas de conducción que permite la coordinación de las capacidades de autorrealización de los individuos con las metas y objetivos de la organización para la cual trabajan” (du Gay, 2003: 252). Se identifica el crecimiento personal con el crecimiento de la empresa, y la lógica de esa identidad pasa a formar parte la gubernamentalidad, de forma que la regeneración económica de un país pasa por su reconfiguración cultural en términos de una gran “cultura de empresa”.

busca y representa no es la separación de ámbitos –como en cambio persigue la cultura burocrática– sino la supeditación de todos ellos al *ethos* empresarial:

una concepción determinada de la persona como empresario, derivada de una esfera específica de la existencia y justamente correspondiente a ella (el orden de vida del mercado), se impone a otros campos de la vida (cada uno de los cuales ha dado origen a sus propias concepciones y prácticas de la individualidad). Esta situación desdibuja los límites entre las distintas esferas y, a mi entender, pone en tela de juicio las libertades e igualdades fundadas en el “arte de la separación” (du Gay, 2003: 272).

Du Gay (1990: 58) cree que “gobernar es una operación congénitamente fallida” porque entre la realidad y su simbologización –valdría decir, culturalización– siempre hay un margen que en mayor o menor medida frustra los intentos de control. La necesidad de gestionar este mismo margen es, sin embargo, lo que impulsa los nuevos intentos de gobernar.

Para esos autores en las democracias liberales la “cultura de empresa” conecta de una forma específica tres elementos de tipo político, institucional y ético, como son la mentalidad de gobierno, las tecnologías humanas –promueven o constriñen de forma calculada capacidades de los individuos de forma vinculada a saberes como la psicología (Rose, 1991) y con objetivos concordantes con la racionalidad imperante–, y la ética –evaluación que los individuos hacen de sí mismos y de sus acciones, relacionada con lo que entienden por verdadero o falso, permitido o prohibido, deseable o indeseable (Rose, 1992: 144-145). La visión empresarial –incluyendo el nuevo concepto de empresa tomado como fundamento del ataque neoliberal a las organizaciones del sector público (du Gay, 2004)– habría colonizado el espacio de racionalidad que la acción de gobierno precisa (Rose, 1991: 98) utilizando las tecnologías sociales necesarias para realizarse gestionando y alineando las subjetividades, e incidiendo en la esfera ética de forma concordante:

El neoliberalismo es, así, más que un fenómeno en el ámbito de la filosofía política. Constituye una mentalidad de gobierno, una concepción de cómo las autoridades deberían utilizar sus poderes para acrecentar el bienestar nacional, los fines que debieran perseguir, los males que debieran evitar, los medios que debieran utilizar y, sobre todo, la naturaleza de las personas sobre las que deberían actuar (Rose, 1992: 145).

Para Rose y Miller (Miller & Rose, 1990: 27; Rose, 1992), mediante el lenguaje de empresa, sus categorías y conceptos, su tipo específico de racionalidad se traslada a los programas políticos, al gobierno y de allí incide en todos los ámbitos de la sociedad y la vida, problematizándolos e intentando su transformación. La esencia de todo el discurso es que el cambio en las categorías mediante las cuales las subjetividades se autoconceptualizan –a sí mismas y en las formas en las

que entienden su autorrealización– supone un nuevo *humus* ético-político en el que se configuran y legitiman los programas políticos; la racionalidad liberal gobernante –afecta a ese nuevo *humus*– intenta desarrollar programas y metodologías orientados a conseguir la interiorización de su autoridad en los individuos produciendo el sujeto “autónomo-pero-responsable” en línea con los objetivos socioeconómicos:

Una gran cantidad de programas y tecnologías han venido a inculcar y mantener la idea ética de que los individuos son libres en la medida en que elijan una vida de autorresponsabilidad, y han promovido que los anhelos de autorrealización son alcanzables mediante la construcción de un estilo de vida (Rose, 1992: 162).

El trabajador es concebido como un sujeto en búsqueda de autorrealización, significados e identidad, y el trabajo es el lugar en el que esa búsqueda encuentra su meta, siempre como parte de un determinado estilo de vida, vida que se concibe como un negocio (du Gay & Salaman, 1992: 629), de forma que la autorrealización en la vida se prescribirá éticamente como la gestión exitosa de un negocio. Mediante la expansión del “discurso de la empresa” y la consiguiente conformación de una nueva “mentalidad de gobierno” empresarializada se pretende que el trabajador asuma la idea de que es el comprador de su propia fuerza de trabajo, psicologizando e internalizando el conflicto de interés entre empleador y empleado. Además, las posibles vías de salida a las situaciones conflictivas –por ejemplo, las dificultades de encaje de los trabajadores mayores en la categoría de autoemprendedores que prescribe la cultura de empresa (Ainsworth & Hardy, 2008)– operan también en el nivel individual, es decir, el sujeto-empresario es más permeable aun a las soluciones ofrecidas por la misma moral que presentó la internalización o psicologización del conflicto como algo lógico y dado por sentado. De esta forma, el conflicto entre quien verdaderamente compra y quien verdaderamente vende fuerza de trabajo es invisibilizado y deja de ser una opción que explique las cosas del trabajo y de la vida.

La forma de sostener el legitimante discurso de la libertad individual, y la satisfacción de los (renovados) objetivos individuales y sociales –la situación en la Gran Bretaña de Thatcher suele ser el ejemplo– sin la omnipresencia “separante”, y por ello desmoralizante de un Estado cuya reducción se busca, pasa por una reconstitución cultural y semántica –vocabulario de empresa– que refleje la nueva racionalidad; así el concepto “cultura de empresa” representaría ese nuevo programa político neoliberal en el que la *gubernamentalidad* busca vías alternativas de control a las estatal-burocráticas que suponen el desarrollo de diversas técnicas orientadas a promover el autocontrol de los individuos:

Las autoridades políticas no buscarán ya gobernar a los individuos mediante órdenes en todas las esferas de su existencia, desde la más íntima a la más pública. Los individuos mismos, en tanto trabajadores, gerentes, o miembros de familias, se pueden movilizar en colusión con objetivos políticos para conseguir crecimiento económico, éxito empresarial o felicidad personal. Los programas de gobierno pueden utilizar y depender de una compleja red de tecnologías –en gestión, en marketing, en publicidad, en la capacidad de instrucción de los medios de comunicación de masas– para educar a los ciudadanos en técnicas orientada a gobernarse a sí mismos (Miller & Rose, 1990: 28).

Estos autores, más que criticar la ideología neoliberal con el argumento de que se asienta interesadamente en la contradicción de utilizar la prédica de la libertad como cortina de humo para sostener un sistema político que obstaculiza esa libertad –en la línea de Willmott–, intentan explorar la vinculación entre las concepciones sobre la propia subjetividad y la compleja red de relaciones existente entre los individuos y el poder político (Rose, 1992: 143). Así el neoliberalismo, como mentalidad de gobierno, conecta lo ético-moral y lo económico a través de lo cultural y lo político; el concepto cultura de empresa, al propagar la noción de “individuo empresario de sí mismo”, al ensalzar una ética “empresarializada” del sujeto –que en lo genérico se basa en el individualismo, la soberanía del consumidor y el capital libre de obstáculos (Wray-Bliss & Willmott, 1999: 378), y en lo referente al desempeño productivo en la autonomía, la responsabilidad y el compromiso individuales, etcétera– refleja, potencia en la empresa y además también trasciende al resto de la sociedad el nuevo modelo de organización de la producción basado en el trabajador autodisciplinado que encuentra su propia trascendencia –seguridad, identidad, misión– en la de la “empresa-sociedad” de la que forma parte. Una moral que se basa en el “discurso de empresa” empresariza también al individuo, y lo hace moralmente a través de la cultura corporativa:

El esquema de *empresa* es presentado como modelo no solo para orientar la actividad económica, sino para la totalidad de la actividad humana. Los ciudadanos individuales deberían ser empresarios de sí mismos y de sus vidas; la vida individual debería ser estructurada como un grupo de empresas, económicas y no económicas (Gordon, 1987: 314).

En definitiva, identificado como discurso moral el “discurso de empresa” (du Gay & Salaman, 1992: 627 y ss.), que nutre el culturalismo gerencial y que persigue la gestión de la cultura, sus valores, identidades, y de la moral misma, el CMS desarrolla y orienta una crítica también moral hacia esa pretensión, basada en el desvelamiento del “discurso de empresa” y de la gubernamentalidad que se nutre de él.

### 3.3.- La naturaleza totalitaria de la gestión gerencial de la cultura

La nueva gestión gerencial de la cultura comparte con los paradigmas humanistas –las relaciones humanas, el enfoque sociotécnico, la Teoría Y– el convencimiento de que considerar los aspectos simbólicos y normativos puede hacer que los trabajadores sean más productivos, pero para Willmott el movimiento managerial que enfatiza la importancia del control y gestión de la cultura organizacional va más allá en tanto que “combina y extiende esos elementos [culturales] para producir una nueva y singular *filosofía* y una poderosa práctica de *control* de la gestión” (2007: 120, la adición y las cursivas son mías). Así, lo nuevo, incluso revolucionario, de la nueva corriente incluiría muy señaladamente dos elementos de límites mutuos difusos: la sofisticada elaboración de un discurso que es totalizador porque contempla todos los niveles, desde las prácticas a los elementos ideacionales colectivos y subjetivos que las orientan, y su intencionalidad de materializarse en un marco normativo y en prácticas de control, intencionalidad también totalizante porque se basa en la gestión de las subjetividades y las identidades a las que el discurso aparentemente liberador granjea el acceso. Más que saber aprovechar desde la gestión el consenso subyacente en la empresa basado en la colusión de intereses entre trabajadores y empresa –*teoría del mismo barco*– como proponen las teorías humanistas, la corriente de la cultura organizacional persigue la *fabricación* de un nuevo consenso, ahora basado en la manipulación de valores insertos en una cultura organizacional *ad hoc*, gestionada de manera que ejerzan sobre los individuos un tipo de influencia coherente con los objetivos de la empresa (Willmott, 2007: 121-122); el resto de valores serían excluidos –contratación selectiva– o eliminados –formación–, de modo que: “Se fomenta la autosupervisión, pero es de crucial importancia que el ámbito y orientación de la misma venga dictado y dirigido por la construcción del compromiso del empleado con los valores corporativos fundamentales” (Willmott, 2007: 121). Lo que Peters y Watterman (1984) y los otros impulsores del culturalismo organizacional predicán con empeño –todos quienes creen que la gestión de la cultura en la empresa es efectiva para aumentar beneficios– es que lo simbólico e irracional no debe ser negado –ni reprimido ni “desaguado” fuera de la organización–, sino gestionado como fuente de prometedores beneficios, es la puesta en valor de un nuevo recurso productivo hasta el momento ocioso.

Al predicar las bondades de una cultura fuerte en la empresa lo que en realidad se persigue es el establecimiento de *monoculturas* dotadas de una serie de valores centrales de tipo prescriptivo que han sido establecidos o aceptados por la dirección. Recordemos que Willmott (2003; 2007: 75) enfatiza que la gestión gerencial de la cultura tiene orientación totalitaria, es decir, busca monopolizar todo el espacio de valores que tienen que ver con la producción –y que en la nueva

situación trascienden el mero proceso de trabajo–; por ello subculturas o valores diferentes y alternativos no *reingenierizados* son desincentivados cuando no perseguidos.

La línea de argumentación del fundador del CMS era la de desvelar el carácter autoritario del culturalismo managerialista a partir de la contradicción consciente e intencionada –ella misma inmoral– que éste tiene con respecto a sus propios fundamentos: la filosofía que orienta la cultura corporativa –representada en *In search of excellence* (Peters & Waterman, 1982)– no permite en realidad utilizar la autonomía que dice fomentar para cuestionar esa misma cultura corporativa. Para Willmott esta carencia de capacidad reflexiva es lo que evidencia que estamos ante una intencionalidad totalizante:

En resumen, la cultura corporativa comparte con la gestión del post-taylorismo una comprensión implícita de que la cualidad distintiva de la acción de los seres humanos y del poder del trabajo reside en la capacidad de autodeterminación. De esta idea se deriva la interpretación de que solamente será posible maximizar el rendimiento corporativo si se respeta y aprovecha al mismo tiempo esta capacidad. Sin embargo, frente a los teóricos de la gestión que dan por sentadas la identidad e integración del individuo y las necesidades de la organización, las fórmulas de las culturas corporativas recomiendan y legitiman la creación de una tecnología de control cultural encaminada a asociar exclusivamente, de un modo totalitario, el poder de autodeterminación con la realización de los valores corporativos (Willmott, 2007: 123).

Dicho de otra forma, la “zanahoria” de la (falsa) libertad es gerencialmente enrolada como recurso productivo para su utilización y aprovechamiento con fines de mejora de los resultados empresariales. Así, la cultura organizacional es una tecnología totalitaria de control cultural porque está orientada a vincular ese poder/pulsión humano de autodeterminación con los objetivos de la empresa, condicionando performativamente la libertad y por lo tanto minándola.

De esta forma, se trata de avanzar en el control gerencial de la fuerza de trabajo según una lógica racionalista similar a la de la burocracia pero por otros medios –culturales–, medios que se ocultan a sí mismos y camuflan sus objetivos reales asignado al controlado buena parte del costo de su propio control.

#### 4.- CONCLUSIONES: REFLEXIONANDO SOBRE EL CONTROL CULTURAL EN LA EMPRESA

Los autores de inclinación marxista pueden formular las críticas de sesgo “subjetivista” y “gerencialista” a la corriente CMS, del mismo modo que podrían formular otra crítica sobre una llaga abierta del postestructuralismo: inevitablemente el control cultural, en oposición otras formas

de dominio, suscita la pregunta de si el marco cultural-simbólico-valorativo es interiorizado-asumido-aceptado por los empleados, ¿cómo es posible sostener que esa consciencia es falsa sobre todo ante la evidencia de los beneficios incluso materiales que les reporta? (Grugulis *et al.*, 2000: 113; Kunda, 1992). Y además ¿cómo saber que esa aceptación es realmente voluntaria si las relaciones laborales se caracterizan por la diferencia de poder entre empleados y empleadores?

Allá donde el marxismo ve determinantes estructurales y formas de conciencia deformada el postestructuralismo ve esforzados procesos de confección de subjetividades mediante el intento de gestión de las adscripciones a discursos y verdades. Pero esa misma llaga puede ser también vista como fuente de reflexión y oportunidad para planteamientos innovadores. Así, siguiendo a Grugulis *et al.* –aunque no lo formulen expresamente– podemos proponer que existe control cultural en las organizaciones cuando existe la *persecución del disenso*, por muy amigable que sea el entorno de trabajo y muy basado que esté en unas normas culturales interiorizadas, aceptadas y producto de un acuerdo fructífero, puede ser la “prueba del algodón” del control cultural. En cualquier caso sí parece cabal pensar que el control cultural no es en esencia ni absolutamente liberador ni absolutamente opresivo:

El control normativo no es un sistema que vaya a liberar completamente a los trabajadores de las regulaciones alienantes, ni tampoco (contrariamente a lo que escriben Huxley y Zamyatin) a privarlos inevitablemente de su capacidad de agencia. Tiene el potencial de ofrecer algunas libertades y contiene distintas tendencias totalitarias pero estas están enfrentadas entre sí y mediadas por la relación de empleo (Grugulis *et al.*, 2000: 113).

Por otro lado, como dice Willmott, la ideología de la cultura corporativa tiene una concepción bipolar del ser humano trabajador: es un sujeto creador y al mismo tiempo una mercancía laboral, contradicción que tiende a revelarse en contextos de crisis o inestabilidad laboral o cuando vence la tendencia al instrumentalismo performativista sobre los valores de lo colectivo (cfr. Willmott, 2007: 132). Si podemos entender la emancipación o autodeterminación como participación del individuo en la construcción de la moralidad y, por esa vía, en la participación de la construcción de las agrupaciones de las que participa –la empresa, pero también la misma sociedad– resulta claro que la cultura corporativa es una elaboración de un solo canal, construida por las gerencias para ser asumida por todos los niveles. No se trataría, por lo tanto, de un nivel moral real construido a partir de los co-intentos de autodeterminación de todos los individuos que integran la organización sino precisamente la negación de esa capacidad de autodeterminación, capacidad que cuando inevitablemente se expresa recibe el nombre de resistencia. Convertidas las identidades en forma de control mediante la ingeniería cultural, inevitablemente se tornan en

lugares de resistencia (Fleming & Spicer, 2007: 44; Kondo, 1990) que no son otra cosa que un cuestionamiento del control y una reafirmación de humanidad.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

Ackroyd, S. (1996) "Review Article: The Quality of Qualitative Methods: Qualitative or Quality Methodology for Organization Studies?", *Organization*, vol. 3, n° 3, pp. 439-451.

Ainsworth, S. & Hardy, C. (2008) "The Enterprising Self: An Unsuitable Job for an Older Worker", *Organization*, vol. 15, n° 3, pp. 389-405.

Alonso Benito, L. E. & Fernández Rodríguez, C. J. (2010) "Consumo e hipermodernidad: una revisión de la teoría de Gilles Lipovetsky", *Anuario filosófico*, vol. 43, n° 98, pp. 325-351.

Alvesson, M. & Ashcraft, K. L. (2009) "Critical Methodology in Management and Organization Research ", en Buchanan, D. A. & Bryman, A. (comps.) *The SAGE handbook of organizational research methods*. Los Angeles y Londres: SAGE, pp. 61-77.

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Doing critical management research*. SAGE series in management research. Londres: Sage.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a) "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 2, pp. 136-158.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000b) "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, vol. 53, n° 9, pp. 1125-1149, [http://ejournal.narotama.ac.id/files/varieties%20of%20discourse%20\(organization%20theory\).pdf](http://ejournal.narotama.ac.id/files/varieties%20of%20discourse%20(organization%20theory).pdf) (acceso: 5-2-2012).

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009) *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. Los Angeles y Londres: Sage.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1992) "On the idea of emancipation in management and organization studies", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, pp. 432-464.

- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996) *Making sense of management. A critical introduction*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1995) "Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo", *Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, nº 6, pp. 80-107.
- Bolton, S. (2006) "Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo", *Sociología del Trabajo*, nº 57, pp. 3-29.
- Burrell, G. (2007) "La organización del placer", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 69-101.
- Calás, M. B. & Smircich, L. (1991) "Voicing Seduction to Silence Leadership", *Organization Studies*, vol. 12, nº 4, pp. 567-601.
- du Gay, P. (1990) "Enterprise culture and the ideology of excellence", *New Formations*, nº 13, pp. 45-61.
- du Gay, P. (2003) "Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública", en Du Gay, P. & Hall, S. (comps.) *Cuestiones de identidad cultural*. Madrid: Amorrortu, pp. 251-280.
- du Gay, P. (2004) "Against 'Enterprise' (but not against 'enterprise', for that would make no sense)", *Organization*, vol. 11, nº 1, pp. 37-57.
- du Gay, P. & Salaman, G. (1992) "The cult(ure) of the customer", *Journal of Management Studies*, vol. 29, nº 5, pp. 615-633.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007) "Estudios críticos de la gestión: una visión general", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 339-390.

- Fineman, S. (1993) "Introduction", en Fineman, S. (comp.) *Emotion in organizations*. Londres y Newbury Park, Calif.: Sage Publications, pp. 1-8.
- Fineman, S. (1999) "Emotion and organizing", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 289-310.
- Fineman, S. & Sturdy, A. (1999) "The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation", *Human Relations*, vol. 52, n° 5, pp. 631-663.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007) *Contesting the corporation. Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, M. (2007) *El nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Fournier, V. & Grey, C. (2000) "At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies", *Human Relations*, vol. 53, n° 1, pp. 7-32, <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/53/1/7> (acceso: 11-5-2009).
- Gordon, C. (1987) "The soul of the citizen: Max Weber and Michel Foucault on rationality and government", en Lash, S. & Whimster, S. (comps.) *Max Weber, rationality and modernity*. Londres: Allen & Unwin, pp. 293-315.
- Grey, C. & Willmott, H. (2005) *Critical management studies: a reader*. Oxford management readers. Oxford: Oxford University Press.
- Grugulis, I., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2000) "Cultural Control and the 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy", *Work Employment Society*, vol. 14, n° 1, pp. 97-116.
- Hochschild, A. R. (1979) "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *The American Journal of Sociology*, vol. 85, n° 3, pp. 551-551.

- Hochschild, A. R. (1983) *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2008) *Mercantilización de la vida íntima: apuntes de la casa y el trabajo*. Madrid: Katz Editores.
- Kondo, D. K. (1990) *Crafting selves. Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Labor and social change. Philadelphia: Temple University Press.
- Legge, K. (1995) *Human resource management. Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Linstead, S. (2007) "Abyección y organización: hombres, violencia y dirección de empresas", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 161-203.
- Lipovetsky, G. (2006) *Los tiempos hipermodernos*. Argumentos. Barcelona: Anagrama.
- Miller, P. & Rose, N. (1990) "Governing economic life", *Economy and Society*, vol. 19, nº 1, pp. 1-31, <http://kenrogers.org/archive/items/show/93> (acceso: 27-2-2012).
- Mitchell, T. R. (1985) "In Search of Excellence versus The 100 best Companies to Work for in America: A Question of Perspective and Values", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10, nº 2, pp. 350-355.
- Orwell, G. (2000) *1984*: Ediciones P/L@, <http://www.hacer.org/pdf/1984.pdf> (acceso: 25-4-2012).
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984) *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio.

- Ramírez, L. H. (2004) "Hacia un análisis crítico de la Gestión: Presentando los «Critical Management Studies»", *Estado, Gobierno, Gestión pública. Revista Chilena de Administración Pública*, vol. 2, n° 4, pp. 2-25,  
[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2255079&orden=77574](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2255079&orden=77574) (acceso: 11-5-2009).
- Robbins, S. P. (1983) "The Theory Z Organization from a Power-Control Perspective", *California Management Review*, vol. 25, n° 2, pp. 67-75.
- Rose, N. (1991) "Experts of the Soul", *Psychologie und Geschichte*, vol. 3, n° 1/2, pp. 91-99.
- Rose, N. S. (1992) "Governing de enterprising self", en Heelas, P. & Morris, P. (comps.) *The Values of the enterprise culture. The moral debate*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 141-164.
- Rose, N. S. (1999) *Governing the soul. The shaping of the private self*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Saavedra Mayorga, J. 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*, vol. 17, n° 2, pp. 45-60, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/909/90913042003.pdf> (acceso: 5-10-2010).
- Silver, J. (1987) "The Ideology of Excellence: Management and Neo-Conservatism", *Studies in Political Economy*, n° 24, pp. 105-129,  
<http://spe.library.utoronto.ca/index.php/spe/article/view/13214/10098> (acceso: 27-2-2012).
- Sturdy, A. & Fineman, S. (2001) "Struggles for the Control of Affect - Resistance as Politics and Emotion", en Sturdy, A., Willmott, H. & Grugulis, I. (comps.) *Customer service. Impowerment and entrapment. Critical perspectives on work and organizations*. Nueva York: Palgrave, pp. 135-156.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989) "'Real feelings': emotional expressions and organizational culture", *Research in Organizational Behavior*, pp. 43-103.

- Vincent, S. (2011) "The emotional labour process: An essay on the economy of feelings", *Human Relations*, vol. 64, n° 10, pp. 1369-1392.
- Willmott, H. (1992) "Postmodernism and excellence: The de-differentiation of economy and culture", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 5, n° 1, pp. 58-68.
- Willmott, H. (1993) "Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, pp. 515-552.
- Willmott, H. (2003) "Renewing Strength: Corporate Culture Revisited", *M@n@gement*, vol. 6, n° 3, pp. 73-87, <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/63Willmott.pdf> (acceso: 23-7-2010).
- Willmott, H. (2007) "La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestion de la cultura en las organizaciones modernas", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 103-160.
- Wray-Bliss, E. & Willmott, H. (1999) "Battling with the gods: workers, management an the deities of postindustrial management culture", en Goodman, R. A. (comp.) *Modern organizations and emerging conundrums. Exploring the postindustrial subculture of the third millenium*. Lanham, Maryland: Lexington Books, pp. 377-389.