

Brad Jackson

Gurús anglosajones: verdades y mentiras.

Barcelona, Ariel, 2003 (e.o. 2001).

La editorial Ariel, a través de su colección Ariel Empresa, está publicando una serie de libros que pertenecen a la denominada Ciencia del Gobierno de las Organizaciones. Se trata de obras destinadas a cuadros directivos de organizaciones empresariales, a los que proporcionan nuevos conocimientos en técnicas de dirección y gestión. Es una literatura sobre el *management*, caracterizada por un enfoque de los problemas de la empresa desde el punto de vista de los gestores, a los que prescribe normas de conducta que deben repercutir en mejoras de la rentabilidad. Sorprende *a priori* que, junto a ellas, se edite *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, de Brad Jackson. Fundamentalmente, porque dentro de esta literatura del *management* es poco común ofrecer perspectivas críticas con el fenómeno de los gurús¹ que, a fin de cuentas, son los creadores e inspiradores de las teorías más influyentes de los últimos años. Sin embargo, en esta obra se pretende nada menos que desmontar su retórica; averiguar por qué algunas modas de gestión y sus difusores alcanzan gran popularidad, mientras otras pasan desapercibidas.

El doctor Brad Jackson es profesor en la Escuela de Negocios y Gestión Pública de la Universidad Victoria de Wellington (Nueva Zelanda), siendo en la actualidad director de la Victoria Management School. El interés por los gurús de gestión empresarial se debe a su sorpresa ante el éxito de las conferencias de éstos, que atraen a un gran número de público. Curiosamente, si en un seminario de carácter académico se introducen clichés propios de alguna teoría de gestión popular en ese momento, ello garantiza una audiencia masiva. El autor trata de analizar las causas del poder de convocatoria de estas modas de gestión, reconociendo que, durante muchos años, él mismo fue un lector apasionado de libros de *management*. Le proporcionaban una «tranquilidad emocional con respecto

¹ Según Jackson, un gurú en la actualidad podría definirse como un maestro influyente, un mentor; el término designaría a cualquier persona reconocida por haber conseguido un nivel notorio de conocimientos en una o más esferas de la actividad humana en constante expansión (p. 37). En el caso que nos ocupa, un gurú es una autoridad carismática, normalmente un directivo, consultor o académico que ha aportado una idea novedosa en cuestiones de gestión, y que ha obtenido por ello un fuerte respaldo mediático.

a lo que hacía» y le «llenaban de entusiasmo para salir fuera y hacer algo» (p. 28). Sin embargo, con el tiempo descubre que se trata de teorías poco originales, de difícil aplicación práctica. Se suceden las teorías, con más libros empresariales, más seminarios y consultores mejor pagados, pero ninguna de ellas soluciona los problemas. Además, sus recomendaciones tienen impacto sobre las vidas de numerosas personas; no siempre incrementan la satisfacción en el trabajo, sino todo lo contrario. Ello justifica estudiar las causas del éxito de las modas de gestión y de sus portavoces, a los que apenas se les ha prestado atención desde el ámbito académico: en torno a esta investigación se articula el libro.

Tras esta introducción, Jackson describe el fenómeno del gurú de gestión. La comunidad empresarial busca continuamente nuevos programas de mejora organizacional que contribuyan a que la gestión de las empresas sea más eficiente, eficaz y rentable. Los gurús proporcionarían tales programas de gestión, aportando las bases para dirigir las empresas ante los nuevos escenarios que van surgiendo. El autor incluye las principales críticas que éstos reciben desde los ámbitos académico y periodístico, y que surgirían al evaluar la contribución real de esos gurús de gestión. Entre ellas destacarían el empobrecimiento intelectual que supone el prestar atención a estas aportaciones, la distancia existente entre la promesa y los resultados obtenidos, y la forma deficiente en que las empresas aplican sus ideas. Si esto es así, ¿qué razones hay para que, pese a que los resultados no hayan sido precisamente brillantes, se sigan implantando continuamente nuevos modelos de gestión en las empresas? Jackson busca primero posibles respuestas en los distintos enfoques adoptados en el estudio del *management* para explicar su éxito, a los que denomina racional (las modas de gestión existen porque simplemente funcionan), estructural (éxito de modas de gestión se debe al contexto socioeconómico, por compromiso con valores pro-empresariales), institucional-distanciador (centrado en presiones institucionales y competitivas), y carismático (el gurú o consultor es la figura central que favorece el interés por la gestión). Jackson considera que estos cuatro enfoques ofrecen explicaciones que complementan nuestra comprensión global del fenómeno del gurú, pero se centra en una línea distinta: contemplar la retórica utilizada por los gurús como el factor clave que impulsa la difusión de sus ideas. Su intención así es investigar la relación entre directivo y gurú de gestión, a través de una crítica de la retórica subyacente en las teorías del *management*.

El método con el que Jackson pretende realizar esa crítica es el denominado *Fantasy Theme Analysis* (FTA). Se basa en técnicas teatrales y en la Teoría de la Convergencia Simbólica de Ernest G. Bormann², y es deudor de la tradición del interaccionismo simbólico. Bajo este enfoque, ciertas comunicaciones están cargadas de símbolos emocionales poderosos, ante los que el sujeto puede responder sin una atención ni conocimiento consciente. Son mensajes dramatizados que hacen participar a grandes grupos de personas de una realidad simbólica, que es estimulada a partir de las fantasías

² Una introducción a la teoría de la Convergencia Simbólica de Bormann puede ser su artículo *Symbolic convergence: organizational communication and culture*, en Putnam, L., y Pacanowsky, M. (eds.) (1983): *Communication and organizations: an interpretive approach*, Sage, Beverly Hills, pp. 99-122.

grupales que surgen de determinadas narraciones (historias, chistes, etc.). Bormann denomina estas comunicaciones «visiones retóricas»; se componen de «temas de fantasía», con una lógica interna y cierto poder de seducción que lleva a los miembros del grupo a participar en una «comunidad retórica» articulada en torno a estas visiones. De este modo, la realidad organizacional sería interpretada por los miembros de la misma desde un consenso que, lejos de ser natural, es construido socialmente. Jackson se vale de esas visiones retóricas para desbrozar los principales argumentos expuestos en las diferentes teorías de gestión. Frente a las acusaciones que se han realizado a esta metodología (falta de precisión conceptual, subjetivismo e incluso cierta trivialidad), el autor responde justificando las ventajas que ofrece: proporciona un marco teórico útil para analizar ese intercambio simbólico; nos da claves para observar cómo se construyen las identidades de gurú y seguidores; permite interpretar una amplia gama de situaciones, y se adapta bien al análisis de autores cuya autoridad procede de elementos carismáticos (como los gurús).

El diseño de la investigación se concibe como un estudio de caso, seleccionando tres modas de gestión de cierta relevancia. Las elegidas son la reorganización, de Michael Hammer y James Champy; el movimiento de la eficacia, representado por Stephen Covey; y la organización del aprendizaje, de Peter Senge, dedicando un capítulo a cada una de ellas. La selección es muy acertada, al haber tenido todas ellas un impacto notable durante la década de los noventa: son tres visiones diferenciadas y con cierta coherencia teórica, lo que las ha hecho sobresalir entre otras. Jackson aplica sobre ellas el FTA, distinguiendo en todas un conjunto de temas básicos (personaje, escenario o acción) que articulan la retórica utilizada en las narraciones. Hammer y Champy se centran fundamentalmente en cuestiones de preservación y redención del directivo: se debe reorganizar la empresa para no cerrar; el directivo debe liberarse de viejos hábitos, cambiando la visión que tienen de sí mismos. Covey está más interesado en el desempeño individual y su eficacia. Su objetivo es gestionar movimientos espirituales en una era secular, mezclando retórica de gestión, política y religión. Busca una identificación (la Granja), trabajar de dentro hacia fuera (pasar de dependencia a independencia y de ahí a interdependencia), y encontrar el Norte verdadero (*sic*). Senge, por su parte, aporta una visión de la organización centrada en la colectividad, exponiendo las nuevas labores del directivo en un mundo no sostenible. Se trata de conseguir el control de la organización sin controlar y elaborar estrategias en un entorno de micromundo (experimentos cerrados en laboratorio) para luego aplicarlas a la práctica. El directivo es un maestro para sus empleados-alumnos: se habla de aprendizaje en equipo, visiones compartidas, dominio personal.

En el trabajo de Jackson hay hallazgos interesantes, como la relación entre el gurú como personaje y el estilo retórico, o la identificación de elementos culturales de la psique norteamericana en estas narraciones (mitos de la restauración, la frontera o el pasado agrícola), que son los que actúan como elementos movilizadores. La aplicación del FTA, aunque no muy articulada, aporta una perspectiva interesante. Se resiente quizás al afrontar teorías con menor claridad conceptual (Senge), pero es muy vistosa en argumentaciones mejor estructuradas (Hammer y Champy, Covey), siendo útil como

análisis del discurso. Una sugerencia interesante para el lector sería la de aplicar este método sobre los dos prólogos del libro, firmados por Chris Argyris y Javier Fernández Aguado, director de la colección Ariel Empresa. Particularmente el segundo es un ejercicio prototípico de retórica empresarial: «...en el fondo, todos anhelan encontrar un líder...»; «...debería extenderse esa *cruzada* por enseñar a gobernar...» (p. 21), y mensajes similares.

Existen, no obstante, algunas cuestiones que merecen un comentario crítico. Se echa de menos un análisis acerca del grado de participación real de los miembros de la organización dentro de dichas fantasías grupales. Es posible que el directivo trate de integrar a todos sus subordinados en esa «comunidad retórica» para adoptar una nueva moda de gestión, pero, ¿lo consigue a través de valores simbólicos? ¿No es posible que existan otros condicionantes? El propio autor reconoce el importante escepticismo que surge en las organizaciones ante muchas de estas ideas novedosas. Deja de lado factores importantes como el poder, los intereses o el control dentro de la organización.

Jackson sostiene además que es imprescindible fomentar el diálogo entre profesionales y académicos, siendo el papel de los segundos el de ejercer una crítica constructiva. Esta es una pretensión aceptable y lógica. Más difícil es suscribir la afirmación que realiza a continuación, y es que esa retórica de los gurús puede ser aprovechada positivamente en el ámbito académico. Como señala al final del libro, «al desmitificar la retórica de los gurús de la gestión, podemos aprender selectivamente de esa retórica a hacer que nuestros informes resulten más verosímiles para el público de directivos en ejercicio que necesitan oír lo que tenemos que decir» (p. 253). La verosimilitud, señala Jackson, «...está al fin y al cabo en los ojos de aquellos a los que van dirigidos esos informes» (*ibid.*). El autor parece elegir lo verosímil frente a lo verdadero: esto supone dejar de lado la actividad científica para transitar por terrenos muy resbaladizos.

Gurús anglosajones: verdades y mentiras es, en conclusión, una obra interesante por cuanto desmonta la retórica utilizada en las modas de gestión y plantea críticas a algunos de sus planteamientos teóricos. Se adentra en un territorio poco explorado como es el de la consultoría de gestión y los gurús, fuentes de las que surgen buena parte de la ideología empresarial actual (valores hoy en día dominantes). Aplica una metodología interesante y supone una vía de conocimiento de la organización que puede ofrecer resultados llamativos. No obstante, existe un espacio para la realización de una crítica más profunda, tanto al fenómeno del gurú como a una cierta forma de gestión que tiene importantes consecuencias sociales (ver *La corrosión del carácter*, de Richard Sennett). Jackson, aunque no elude esa posibilidad de hacer crítica, parece más interesado en devolver al ámbito académico la responsabilidad de proporcionar a la comunidad empresarial soluciones para fortalecer las organizaciones y contribuir a su mejor administración. Responsabilidad que, actualmente, han usurpado gurús y consultores de gestión.