



# REVISTA PRISMA SOCIAL N° 24

## LA INVESTIGACIÓN EN MODA: NUEVOS FORMATOS DE COMUNICACIÓN Y CONSUMO

1º TRIMESTRE, ENERO 2019 | SECCIÓN ABIERTA | PP. 255-276

RECIBIDO: 25/10/2018 – ACEPTADO: 10/1/2019

FORMAS DE HACER, FORMAS  
DE SER Y FORMAS DE  
RELACIONARSE, PRESENTES  
EN LAS PRÁCTICAS DE  
RECURSOS HUMANOS

WAYS OF DOING AND WAYS OF BEING  
AND RELATING, PRESENT IN THE  
PRACTICES OF HUMAN RESOURCES

---

M<sup>º</sup> REMEDIOS TORRIJOS ZURITA / [REMEDIOS.TORRIJOS@IE.EDU](mailto:REMEDIOS.TORRIJOS@IE.EDU)

DOCTORANDA DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES DE MADRID, ESPAÑA



prisma  
social  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

Este artículo analiza críticamente, en el marco de los Recursos Humanos, la representación que muestra el discurso escrito de las formas de hacer y de ser de las personas dentro de la empresa. Lo que se plantea es que el discurso de Recursos Humanos puede ser conceptualizado como un dispositivo de poder para que las personas se adapten y se transformen según las necesidades de la empresa. Se utiliza una metodología cualitativa, que se apoya en el análisis de textos escritos, utilizando procesos de categorización, apoyados en el *software* Nvivo 11. Los resultados muestran el modo en que el discurso crea formas de hacer, ser y modelos de relaciones frágiles, desiguales y en competencia, que hacen imposible el compromiso de las personas con la empresa.

## PALABRAS CLAVE

Discurso organizacional; análisis crítico del discurso; gestión humana; gestión del talento; prácticas de gestión humana; discurso administrativo; humanismo.

## ABSTRACT

The article critically questions the representation that Human Resources discourse makes of the ways of doing and being of people within the company. What is proposed is that the discourse of Human Resources can be conceptualized as a device of power for people to adapt and transform themselves according to the needs of the company and that this generates different problems in the being and ways of relating to people. We adopt the qualitative methodology perspective, supported on the analysis of written texts, using categorization processes using the Nvivo 11 software. The results show the way in which discourse creates fragile, unequal and competitive relationship models that make the commitment of people with the company impossible is also discussed.

## KEYWORDS

Organizational discourse; critical analysis of discourse; human management; Talent management; human management practices; administrative discourse; humanism.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo analiza críticamente, en el marco de los Recursos Humanos, la representación que muestra el discurso escrito de las formas de hacer y de ser de las personas dentro de la empresa. Lo que se plantea es que el discurso de Recursos Humanos puede ser conceptualizado como un dispositivo de poder para que las personas se adapten y se transformen según las necesidades de la empresa. Se acerca a continuación a estas cuestiones para proponer un modelo teórico que sirve de punto de partida. Primero, revisa algunos estudios, desarrollados en el ámbito internacional y nacional, que se han acercado a los discursos de gestión. Segundo, amplía esos enfoques, considerando otros enfoques más próximos a aproximaciones socio-históricas.

### 1.1. LAS APORTACIONES DE LOS *CRITICAL MANAGEMENT STUDIES*

Las nuevas formas de gestión de Recursos Humanos se basan en el reconocimiento, la autonomía, la calidad total y la participación, pero en realidad se aplican a un reducido número de trabajadores/as privilegiados/as. Para la mayoría de las personas, estas prácticas empresariales se están traduciendo en un incremento de la supervisión y el control de la productividad, contratación eventual, largas jornadas de trabajo, intensos ritmos de trabajo, disponibilidad horaria y bajos salarios (Guzmán y Prieto, 2015).

Para caracterizar y comprender mejor estos procesos de transformación, desde mediados de los años 80, se ha desarrollado una nutrida agenda de investigación multidisciplinar (De la Garza y Leyva, 2012), en la que han primado las lógicas cualitativas de investigación de tipo bibliográfico, narrativo o de análisis de contenido. Sin embargo, en esta agenda, los estudios empíricos basados en el análisis crítico del discurso han resultado muy escasos (Mayorga, 2009, 2010). No ha sido frecuente abordar dichos análisis desde la producción y construcción de los discursos de las grandes instituciones de sentido, que no solo sirven para legitimar procesos y deslegitimar otros, sino que, además, modelan una subjetividad adaptada a un supuesto espíritu capitalista (Alonso y Rodríguez, 2013).

Entre las excepciones se encuentran dos grupos de estudiosos/as. Uno es el grupo de investigación Humanismo y Gestión del HEC de Montreal, cuyos trabajos parten de una postura humanista radical (Aktouf, 2016; Chanlat, 2006; Kronfly, 2011), que 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 (Chanlat, 2006). El otro grupo de estudiosos/as pertenece a una corriente relativamente reciente, surgida desde el mundo de la enseñanza del *management* de algunas universidades británicas (Belaustegui, 2014; Martínez, 2007), cuyos desarrollos teóricos son cada vez más reconocidos por la comunidad académica y con un impacto en la consolidación disciplinar de la administración cada vez mayor. Se trata de los *Critical Management Studies* (CMS), o Estudios Críticos de Gestión como se los conoce en lengua española (Alvesson y Ashcraft, 2009; Alvesson y Kärreman, 2011; Alvesson y Willmott, 2003; Fairclough, 2008; Fournier y Grey 2000; Knights y Willmott, 2007; Mumby y Clair, 2000; Parker, 2013; Phillips y Oswick, 2012), hoy muy extendidos por Europa, Australia y recientemente en Estados Unidos.

En el ámbito español, y según Rodríguez (2007b): «los *Critical Management Studies* no existen como tales desde una perspectiva crítica radical o que formen parte de una red internacional

ya constituida, o al menos no se han visibilizado de forma suficiente» (p. 372). Este autor, en su obra *Vigilar y Castigar* (2007b), hace una recopilación de algunos de los trabajos esenciales de los *Critical Management Studies* y explica que se trata de académicos/as con un punto de vista totalmente alejado de los discursos hegemónicos, en los cuales permanecen ausentes aspectos esenciales de la vida empresarial como son el poder, la dominación, la subjetividad, el machismo, la manipulación o la violencia. Los *Critical Management Studies* piensan que es necesario de-construir el discurso de la administración y conservar una postura crítica, que cuestione los imperativos que se establecen en el contexto de las organizaciones con el fin de legitimar y conservar el statu quo (Alvesson y Ashcraft, 2009). Al desmitificar el discurso administrativo mediante el descifrado de valores, ideologías, formas de hacer, etcétera, se puede generar en los agentes la conciencia (Wodak y Meyer, 2003), es decir, se puede promover una actitud filosófica y metodológica que, contrariamente a lo que ocurre en la corriente principal del *management*, fomenta discusiones acerca de la epistemología y la ontología del objeto estudiado (Fournier y Grey, 2000).

Este escaso desarrollo teórico y metodológico que ofrece el análisis del discurso crítico administrativo en España es problemático si se considera, como hacen Fairclough y Wodak (2000), que los procesos de cambio sociolaboral que caracterizan el horizonte del nuevo capitalismo se expresan y sostienen en profundos cambios a nivel del discurso. En el discurso se ha producido tal despliegue y articulación de nuevas representaciones e imaginarios sobre el trabajo, la empresa y la economía, las nuevas formas de interacción entre las personas trabajadoras, jefaturas y clientes, así como las nuevas identidades sociales y posiciones subjetivas caracterizadas por particulares maneras de hablar y usar el lenguaje, que no se pueden analizar ni comprender adecuadamente el mundo sociolaboral sin las herramientas del análisis crítico del discurso.

## 1.2. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: INTERPRETACIONES SOCIO HISTÓRICAS

La empresa es un lugar donde operan discursos para crear y representar a las personas, sus identidades, posiciones y sus formas de relacionarse entre ellas, con la dirección y con la empresa. De manera que, cuando se habla del discurso organizacional, no se está simplemente significando el discurso que ocurre en una organización, sino que se están representando las formas que usan las personas y el lenguaje que utilizan para crearla.

Dentro de los discursos de la empresa, se encuentra el discurso que emplean las expertas y expertos en Recursos Humanos de las grandes empresas privadas, que, desde dentro, enfatizan la importancia que tiene el bienestar y desarrollo de las personas (De Gaulejac, 2005, 2005b). Un discurso que se pone en funcionamiento para construir el mundo figurado de la empresa. Holland, Lachicotte, Skinner y Cain (1998), en su libro *Identity and agency in cultural worlds*, definen el mundo figurado como:

*Un ámbito de interpretación social y culturalmente construido en el que se reconocen personajes y actores particulares, donde el significado es asignado a ciertos actos y determinadas respuestas particulares que son valoradas sobre otras. Cada mundo figurado es un mundo simplificado poblado por un conjunto de agentes (...) que se involucran en una gama limitada de actos significativos o cambios de estado (...) como*

*movidos por un conjunto específico de fuerzas (...). Estos mundos colectivos "como si" son interpretaciones o imaginaciones sociohistóricas y artificiales que median el comportamiento y, por lo tanto, desde la perspectiva del desarrollo heurístico, informan de las perspectivas de los participantes (Holland et al., 1998, p. 52).*

Para los autores, el mundo figurado es una noción que comparan con el concepto de campo de Bourdieu. Señalan que un campo es [una] estructura-en-práctica y, como tal, un mundo de relaciones, de posiciones sociales definidas únicamente unas contra otras. «Es una realidad social que vive dentro de disposiciones mediadas por relaciones de poder» (Bourdieu, 1997, p. 58).

Si se proyecta el marco teórico que se acaba de señalar al discurso de Recursos Humanos que se construye en la empresa, se puede entender como un ámbito de interpretación social y cultural. Desde allí las personas dan sentido a los modelos de gestión que se plantean, y permiten adoptar formas de hacer y ser ligadas a esas interpretaciones. Se crea un mundo simplificado que limita y controla el desarrollo de mentalidades y capacidades para hacer y ser de las personas. El discurso asigna a la persona una cierta posición dentro del mundo figurado de la empresa, la cual da paso a la categorización de la misma y a la asignación de cierto poder en esas relaciones, determinando las acciones de los sujetos que se encuentran en él.

Cada posición se encuentra caracterizada por una serie de comportamientos, conocimientos, expresiones emocionales, formas de hablar, formas de vestir, asociadas a ciertos lugares, actividades y grupos de personas, que llevan a la configuración de identidades relacionales o posicionales dentro de ese mundo figurado (Holland, et al., 1998, pp. 127-128).

Se crea así una especie de juego de identidades con las instrucciones acerca de cómo hablar, escuchar, actuar, interactuar, crear, valorar y utilizar herramientas y objetos, en determinados entornos y en momentos específicos. Se define cómo asumir un determinado rol social que pueda ser reconocido por los demás. En definitiva, se construyen formas de exhibir la pertenencia a un determinado grupo o red social dentro de la empresa, y unas formas de reconocer determinadas identidades sociales (Gee, 2005).

Creadas las identidades posicionales, estas luego se viven en y a través de la actividad o práctica social. Como explican Holland et al., (1998), el discurso social llega a través del lenguaje, entra en el sujeto, permea su cuerpo, y comienza a ser el primer referente para la construcción del propio pensamiento y de las sensaciones. Después, y a través de la práctica social, el discurso direcciona el comportamiento de los individuos. Dicho de otra manera, desde esta perspectiva el discurso de Recursos Humanos se convierte en el proceso que permite la introducción del sujeto en el mundo cultural de la empresa, aunque luego la persona puede co-crear el mundo de la empresa al orquestar los elementos, las formas y los temas que recibe en determinado cronotopo.

A través de la identidad posicional que construye el discurso de Recursos Humanos, el agente realiza la aprehensión personal de su posición social en el mundo de la empresa. La identidad posicional hace referencia a la manera cómo cada persona se asume o identifica en ese mundo (cómo cada persona crea los sentidos del yo) con respecto a los demás y a la posición social que se le ha asignado en la empresa.

La persona también profiere un significado y sentido a la posición impuesta por la empresa 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 logra repositionarse 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. Es decir, configura una identidad personificada, un comportamiento orquestado por ese discurso interior. Esta orquestación es lo que Holland *et al.*, (1998), basándose en Bajtin, denomina autoría, en la cual se evidencia el dialogismo entre el discurso social y el discurso individual o interior:

Los lenguajes no solo son sistemas semióticos abstractos, sino inevitable e inextricablemente también perspectivas ideológicas 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. Las personas llevan a cabo la autoría del mundo cuando crean significado (Holland *et al.*, 1998, p. 170).

Teniendo en cuenta esta continua autoformación, se puede concluir que las identidades posicionales son puntos de vista duramente ganados que dependen de la capacidad social. Hacen referencia a una dimensión simbólica del discurso de las personas, pero a la vez se refiere a una dimensión práctica de su hacer en la vida cotidiana. Aunque este hacer del sujeto en el mundo figurado depende de los recursos de que dispone para posicionarse en él, y cómo estos le profieren cierto poder y posición en ese mundo jerárquico social.

Consciente o inconscientemente, cada vez que una persona usa el lenguaje, los bienes sociales<sup>1</sup> y su distribución están en juego. Las prácticas o juegos determinan qué es «aceptable» o «bueno», o qué es ser «ganador/a» o «perdedor/a» en el juego de la práctica. El cómo se habla no es solo una decisión acerca de decir algo (informar), es una decisión acerca de hacer y ser también. Al hablar y escribir, la persona puede ganar o perder, dar o negar los bienes sociales (Gee, 2005, 2011, 2014).

Por lo tanto, los discursos son jugadas (*moves*) en el juego de la interacción; prácticas para obtener recursos, para negociar el sentido de la interacción y el valor social de las personas implicadas y de uno/a mismo/a (Martin, 2014). El discurso de Recursos Humanos se construye para producir las distintas formas de hacer y ser de las personas (sus identidades posicionales) dentro del mundo figurado de la empresa. Es un medio para producir los modelos de relación y el valor social de las personas, mediante el lenguaje y las actividades que luego se llevan a la práctica social de la empresa con los programas de gestión humana.

En palabras de Aubert y De Gaulejac (1993), se trata de un dispositivo que sirve para controlar la mente de la persona y, por consiguiente e indirectamente, el control de lo que esa persona quiere y hace. De esta forma no hace falta la coerción si uno puede persuadir, seducir, adoctrinar o manipular al empleado (Van Dijk, 2005).

«Al controlar las mentes de las personas, puesto que las acciones de las personas están controladas por sus mentes (conocimiento, actitudes, ideologías, normas, valores), y el control mental

<sup>1</sup> 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 (distinguirla) y reconocerla, conferirle algún valor, (Bourdieu, 1997, p. 108).

también implica el control indirecto de la acción, y esta acción controlada puede ser a su vez discursiva, el discurso de Recursos Humanos termina por influir, indirectamente, en otros discursos que llevan el agua para el molino de la empresa» (Van Dijk, 2011, p. 30).

Ubicados en este marco teórico, el objetivo del presente artículo es presentar un estudio del discurso proclamado por el Área de Recursos Humanos en las prácticas de gestión humana, analizando las siguientes dimensiones: las formas de hacer, entendidas como modos y maneras de actuar que se promueven dentro de la empresa; las formas de ser, entendidas como las identidades posicionales que se alientan; y, además, los modelos de relación que se producen entre las personas y entre estas y la empresa. La aproximación a estos fenómenos se realiza a partir del análisis crítico del discurso que construye los fenómenos mencionados, una perspectiva que busca contribuir al enriquecimiento de la investigación social sobre la empresa y el trabajo en España.

## 2. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales que se plantean son tres:

- Identificar qué tipo de representación (o de comprensión) se hace de la persona en el discurso de Recursos humanos.
- Describir cómo esta representación de la persona articula identidades, formas de hacer y ser particulares.
- Reflexionar sobre las consecuencias y los efectos que se derivan del discurso de estas prácticas en el desarrollo de las capacidades humanas, desde una perspectiva humanista.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

Al revisar las distintas perspectivas metodológicas, desde las que se puede observar la realidad humana, esta investigación se fija en la importancia de considerar el papel de quien investiga. En este marco puede ser útil tener en cuenta que existen dos formas posibles de acercarse a aquello que se pretende explorar. Ambas pueden considerarse en los extremos de una línea recta y que, conscientes de una excesiva simplificación, se pueden caracterizar así (Flick, 2018): por una parte, como metodologías cercanas a un planteamiento positivista, buscando una realidad objetiva y medidas contrastables; por otra parte, enfoques interpretativos que se apoyan en los procesos de construcción de significados, soportados por la definición de categorías y el análisis que estas permiten.

Se basa en las aportaciones de Norman Fairclough (2008), referente teórico y metodológico en los estudios del discurso. De acuerdo con este autor, el discurso puede ser tanto oral como escrito, también multimodal (incluye incluso, la fotografía y el vídeo). El discurso se entiende como una práctica informada por una teoría social (2008, p. 172). De acuerdo con Fairclough (2008), el discurso está presente en las organizaciones. Así, el estudio de las retóricas establecidas permite describir y analizar los elementos de dominación que tienden a perpetuarse en

el discurso corporativo. Entre dichas retóricas destaca, por ejemplo, los reglamentos internos, los manuales de funciones, declaraciones sobre la misión, la visión, los valores corporativos, etcétera. Son las propiedades intrínsecas del discurso, en cualquiera de sus formas, las que son lingüísticamente analizables y las que constituyen un elemento clave de la interpretación. Una perspectiva del discurso amplía al considerarlo un evento comunicativo que puede conglomerar diversos mecanismos: oralidades, textos escritos, imágenes, etcétera, ya que cada uno de estos cuenta con una intención comunicativa y se realiza a través de elementos pragmáticos como los actos de habla, tanto directos como indirectos (Vásquez y Restrepo, 2013).

### 3.2. DATOS RECOGIDOS Y PROCEDIMIENTO

Tal como se ha mencionado, este estudio es una investigación cualitativa de estudio de casos múltiple. Incluye, en total, 90 textos escritos de 70 empresas diferentes, que se presentaron a los premios de innovación en Recursos Humanos, en el periodo 2017-18. Algunas empresas, de forma voluntaria, habían presentado dos textos. Todos los textos han sido sometidos a un análisis crítico del discurso de Recursos Humanos. Se han seguido, junto al modelo de Fairclough (2008), ya mencionado, las aportaciones de Gee (2011), debido al poder instrumental de su modelo.

El cuerpo de datos contiene el total de los textos presentados. Se busca profundizar en las teorías emergentes que surgen desde los datos, en interacción con el marco teórico que nos ha servido de punto de partida emergente (Eisenhardt, 1989). Este aspecto interesa más que la representatividad estadística de una muestra, algo más propio de los estudios orientados por una perspectiva cuantitativa.

Aunque para realizar un análisis crítico del discurso se considera que las entrevistas y los grupos de discusión suponen una técnica relevante para recoger datos, se ha optado por estudiar los textos escritos porque se considera que son una oportunidad para analizar de manera crítica las lógicas presentes en el discurso de Recursos Humanos de diferentes empresas. Desde ellos, siguiendo a Fairclough (2008), se busca determinar las formas de hacer y ser de las personas en los escenarios laborales contemporáneos. Se persigue, además, descubrir la lógica que en ocasiones puede hacer asfixiante las relaciones laborales y empresariales (Aubert *et al.*, 1993).

### 3.3. ANÁLISIS DE DATOS Y CATEGORIZACIÓN

Para el análisis crítico del discurso se ha utilizado Nvivo 11<sup>2</sup>, un *software* para investigación con métodos cualitativos y mixtos. El programa informático permite explorar diferentes variaciones discursivas. Tal como se ha indicado, nos interesa buscar índices que muestren lo que hacen y promulgan los discursos de Recursos Humanos (afirmar, interrogar, advertir, etcétera) dentro de la empresa. Se busca, además, los efectos de esos discursos (crear capacidades, actitudes, formas de actuar, valorar, sentir, etcétera).

<sup>2</sup> Los rasgos fundamentales de este *software* pueden explorarse en la página Web de la empresa creadora y distribuidora. <https://www.qsrinternational.com/nvivo/home>. Observando otras páginas <https://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>, los gráficos que aparecen muestran el proceso de análisis. Se indica cómo el programa permite: 1) organizar los documentos, 2) analizarlos a través de un proceso de categorización, y 3) representar gráficamente los resultados.



El *software* facilita el proceso de codificación a través de nodos. En el proceso de codificación se realiza primero una exploración macro del corpus a instancias de la óptica teórica y los objetivos formulados que orientaron la indagación, en función de los aspectos concretos que se pretendían dilucidar. En un segundo lugar, se analizó el corpus de un modo exploratorio para descubrir lo que era capaz de sugerir (Pardo Abril, 2007).

Las categorías propuestas para el Análisis Crítico del discurso de Recursos Humanos se incluyen en la tabla 2. Se consideran como las rutas que van a facilitar la comprensión de las condiciones asociadas a la existencia, reproducción y transformación del mundo figurado de la empresa. Se han definido a partir de procesos inductivos, teniendo en cuenta el modelo teórico que nos sirve de punto de partida.

**Tabla 2. Categorías de análisis**

Nombre	Descripción
IDENTIDADES	Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás (RAE)
PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES	Modos y maneras socialmente convencionales de actuar, es decir, modelos tipificados de rutinas para actuaciones, que son recogidos, "aprendidos", convertidos en habituales y desempeñados por diferentes actores con más o menos aportaciones creativas tácticas (Gee, 2005)
RELACIONES SOCIALES O FORMAS DE INTERACTUAR	Interacción entre dos o más personas que se da en un contexto social y bajo ciertas normas. Las relaciones sociales son aquellas interacciones sociales que se encuentran reguladas por normas sociales entre dos o más personas, presentando cada una de ellas una posición social y desplegando un papel social. Definición ABC <a href="https://www.definicionabc.com/social/relaciones-sociales.php">https://www.definicionabc.com/social/relaciones-sociales.php</a>

**Fuente: elaboración propia**

## 4. RESULTADOS

### 4.1. REPRESENTACIÓN QUE SE HACE DEL CONCEPTO DE LA PERSONA

Interrogado el discurso de Recursos Humanos sobre las formas de hacer y ser de las personas en la empresa, lo primero que se observa es una retórica humanista. El eslogan que preside el discurso es que las personas y su talento son el centro y el corazón de la empresa. Se presenta a la persona como la única protagonista. La implantación de las nuevas formas de trabajar innovadoras no se entiende sin las personas y por eso se respetan las distintas dimensiones del individuo.

Sin embargo, cuando se profundiza en el discurso, se puede interpretar también que la sensibilidad que demuestra este en favor de las personas y las buenas intenciones que declara –como cuando se propone crear «una experiencia de empleado/a» o diseñar «planes por las personas y para las personas»– tiene que ver, fundamentalmente, con la rentabilidad del buen trato, ya que lo que verdaderamente importa son los resultados. Se considera que la mejor forma de conseguir resultados es situar a las personas en el centro del negocio. Se reconoce que en realidad se empodera a las personas para sacar lo mejor de cada una de ellas y que la felicidad es, sobre todo, un instrumento esencial de la empresa del futuro para ser más productivas, más creativas y superar los retos constantes. Se instala con fuerza el discurso de la mejora del clima laboral y la motivación para aumentar la productividad, de ahí que se promueva crear un ecosistema dentro de la empresa que fomente y promueva la felicidad.

Esta finalidad de rentabilidad se revela también, aunque más indirectamente, en el propio lenguaje, cuando se define a «la persona como un activo» de la empresa, el principal y más poderoso activo para el éxito del negocio. De esta forma, se equipara a la persona con los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos.

#### **4.2. FORMAS PARTICULARES DE HACER Y SER DE LAS PERSONAS**

El discurso contemporáneo de Recursos Humanos hace referencia, de forma sistemática, a la necesidad de cambiar a las personas: se quiere crear un sujeto competente con dominio de nuevas metodologías y capacidades para la digitalización y para que estas sean cada vez «más eficaces, más eficientes y más ágiles y mejores». Según su diagnóstico, los modelos de negocio, las tecnologías y los parámetros con los que operan hoy, probablemente dentro de dos o tres años, habrán cambiado mucho. De manera que si no son capaces de reciclar de forma continua a las personas, el riesgo de contar con profesionales sin las capacidades requeridas va a ser muy serio.

En este contexto, el cambio o transformación de las personas en la empresa es una obligación. Son ellas las que tienen que adaptarse a estructuras de trabajo más flexibles y a las nuevas formas de trabajo: «Deben ser» ellas las que tienen que ajustarse a las necesidades de la empresa, "adquirir nuevos conocimientos, desenvolverse con soltura en los entornos digitales y desarrollar nuevas habilidades". Las personas deben "compartir conocimiento y poner en práctica lo aprendido en su día a día»:

- «...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.»

Se vive la necesidad de cambiar a las personas, de acuerdo con el diagnóstico de la mayoría de las expertas y expertos, que, como Champy (1995), piensan que nada puede, ni nadie debe sustraerse al vértigo creado por la digitalización y las nuevas redes. Nadie puede escapar a

la revolución tecnológica. En una era marcada por el cambio, las nuevas tecnologías tienen un poder disruptivo, son asunto, responsabilidad y hasta obligación de todos los miembros de la organización. Cambiar a las personas no debe ni debatirse, pues según el discurso de Recursos Humanos es una cuestión de mera supervivencia de la empresa. Pero también, advierte, se trata de la supervivencia de las personas en un entorno donde el trabajo no está garantizado para nadie, porque o la persona se transforma, o esta deja de ser empleable para la empresa. Cambiar a las personas es, por lo tanto, trabajar la empleabilidad «de las y los colaboradores» poniendo a su disposición herramientas de aprendizaje novedosas. Dicho de otra manera, cuando el discurso habla de cambiar a las personas, este se refiere a mejorar las capacidades, habilidades y empleabilidad de las personas.

Pero este cambio y transformación que se promulga de las personas, va más allá de las capacidades y las habilidades. Se alienta a las mismas para que se vean y sean capaces de «traspasar su naturaleza». El ideal que se busca para ser persona dentro de la empresa, es una forma vacía, maleable y sujeta al poder del discurso de la empresa: Personas cuyas identidades se puedan generar fácilmente con los nuevos significados construidos por la empresa.

En este sentido, la fórmula favorita que se utiliza para cambiar y transformar a las personas, es la cultura, la cual permite, a base de mitos y símbolos, una escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos conjuntos, o sea, aglutinar la energía de todos bajo una misma bandera (Aubert *et al.*, 1993).

La cultura que se defiende está impregnada de una lógica culturalista. Es decir, se supone que, en la cultura organizacional, lo que conviene es tener una idea muy clara de lo que se considera son sus componentes y detalles fundamentales (Deal y Kennedy, 1986), para que, luego, estos elementos, como son los valores, anécdotas, hábitos, reglas, etcétera, puedan ser introducidos («inoculados») en la mente y en el cuerpo de las personas (Holland *et al.*, 1998) a través de las actividades y prácticas sociales diseñadas por Recursos Humanos.

El discurso de Recursos Humanos plantea que es necesaria una intervención para «hacer sentir a las personas que están viviendo una gran experiencia». Se busca generar en ella experiencias memorables, diferenciales y únicas. Propiciar nuevas experiencias, que sean recordadas por las y los empleados y que mantengan los nuevos valores y creencias de la empresa en la mente y el corazón de estas.

Según este principio de la experiencia, la cultura puede ser algo más que la vivencia real, espontánea y subjetiva de la persona con la empresa, a través del tiempo y de sus condiciones de existencia. La cultura puede convertirse en algo que puede ser decretado y cambiado a voluntad de la empresa. Aparece la tentativa deliberada de construir una «cultura artificial o identidad enchapada, construida pieza a pieza.» (Aktouf, 2002), en la que, por un lado, se encuentra la persona como un objeto sin historia, ni cultura en la que se pueden introducir los valores, objetivos de la empresa e, incluso, una manera de vivir a través de las prácticas experienciales que proporciona la empresa. Por otro lado, se definen los expertos y las expertas de Recursos Humanos, que se posicionan como hacedores de la cultura. Solo tienen que sacar la caja de herramientas y hacer emerger embajadores/as y héroes y heroínas, por todos los lugares de la empresa. Construir figuras que ayuden a transformar las mentalidades y la misma imagen corporativa, ejemplificando los valores de la empresa (Aktouf, 2002).

Uno de los instrumentos fundamentales para crear la cultura son los valores (las creencias y los conceptos básicos de la organización). La hipótesis que se maneja es que la interiorización de los valores, de los objetivos y de la filosofía de la empresa por parte de cada una de las personas empleadas, provoca la adhesión de estas a la empresa. Proporciona un sentido de dirección común para todas y establecen directrices para su comportamiento diario (Deal *et al.*, 1986). Lo importante es que, si todas creen en lo mismo y se construye un sentido arraigado de los valores, los valores compartidos, definirán el carácter de la organización, y, lo que es más importante, para quienes creen en ellos profundamente modelará su identidad (Deal *et al.*, 1986). Sin embargo, para conseguir que todas creen en los mismos valores, el discurso utiliza el modo infinitivo con valor exhortativo. No se da una orden directa, pero sí se pone de manifiesto una obligación, advertencia o recomendación de las formas de hacer y ser dentro en la empresa, frente a otras.

No obstante, estas formulaciones suelen estar impregnadas de un trasfondo ético, emocional o social, como que hay que ser una persona generosa, trabajar en equipo, buscar el bien común, etcétera, mediante las cuáles se espera conseguir mayor efectividad. Con todo ello, al final, lo que se busca es la interiorización de valores y que la persona pueda adoptar la identidad «enchapada» (Aktouf, 2002) que propone la empresa. Es también una forma de conseguir que la persona funcione más por el autocontrol que el control externo, el condicionamiento que la coacción. Mediante la cultura y los valores, no se trata de humanizar las normas, sino de normalizar a la persona y que esta haga suyos los intereses y objetivos de la empresa. «Hacer querer» más que «hacer, hacer», por otro lado, la mejor garantía para la consecución de los fines del grupo y de la comunidad entera (Aubert *et al.*, 1993, p. 50).

Esto se ve muy bien en la figura de «los/as embajadores/as» de la empresa. La persona, al convertirse en embajadora, deja de ser «empleada», o persona que trabaja a cambio de un salario, y se convierte en la máxima representante de la empresa. Con la figura embajador/a se crea una identidad que borra las identidades de empleado y empleador, y también el conflicto entre persona y empresa para ganarse el reconocimiento de esta última. La persona nombrada embajadora de la empresa está llamada a mantener una relación confluyente con ella, de manera que no sienta que existe ningún límite diferente entre sí misma y la empresa. La persona embajadora tiene las mismas necesidades, motivaciones y deseos que la empresa.

Es decir, un sujeto que pasa de tener motivaciones materiales (dinero) y concretas (promoción), a tener solo motivaciones psicológicas. Es decir, se convierte en una persona que logra participar del sistema de valores de la empresa, según el cual, para «ser buena» y «trionfadora» en su trabajo, la persona tiene que ser alguien que «lidera» y demuestra ser una «heroína» capaz de «salvar a la empresa». Son aquellas personas «que encarnan los valores de la cultura organizacional, los símbolos y los mitos de la empresa» (Aubert *et al.*, 1993).

### 4.3. FORMAS PARTICULARES DE RELACIONARSE

En el marco de las relaciones con la empresa se declaran tres categorías o tipo de personas según el nivel de compromiso que demuestran con la empresa: las personas promotoras, las pasivas o neutras y las detractoras: «Las 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 referencian pocas veces la empresa, y son poco entusiastas, y que podrían cambiar de compañía si le ofrecieran condiciones que llamaran su interés, y los detractores, aquellas personas que hablan mal de la empresa a sus amistades o colegas y sus comportamientos destruyen la motivación y el orgullo de pertenencia a la empresa.»

Se trata de formas particulares de relacionarse con la empresa que sirven para diferenciar a quiénes demuestran adhesión y pertenencia a la empresa de los detractores, aquellos que pueden mancillar u ofender el honor o reputación de la empresa. En el discurso, se busca que las personas decidan entre ser o estar en la compañía o querer formar parte de la compañía.

El tipo de persona que se exhorta es aquella que se ve a sí misma unida a la empresa, por su compromiso y por su felicidad en el trabajo. Esto es así porque se induce a pensar que «no se puede generar experiencias de cliente memorables si las personas de la compañía responsables de generarlas no se sienten, ni están bien» en la empresa. O que «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 (...).»

Es el modelo de persona que proponían ya Peters y Waterman (1984), en su libro «En búsqueda de la excelencia»: Una persona «feliz» y «apasionada en el desempeño» que se «sienta fuerte». La debilidad estaba mal vista por Peters y Waterman. Ellos resaltaban a una persona todopoderosa sin límites, que dejó paso, cinco años después, en el libro llamado «Nuevas organizaciones en tiempos de caos» de Peters (1995), a una persona capaz de sobrevivir en el cambio, y donde hay que actuar (Aubert *et al.*, 1993). En este caso, lo que se proclama es construir una persona de empresa «animada en el cambio, el desafío y las dificultades», además de «unida y respetada dentro del equipo.» Una persona «que confíe en un mundo de incertidumbre.»

Finalmente, el marco de relaciones que se construye entre las personas, aparece relacionado con las nuevas formas de trabajo, en las que se prescribe que las personas tienen que integrarse de forma transversal en los equipos. Esto significa que cada equipo formado tiene una responsabilidad y una labor, y la acción de un miembro del equipo repercute en todos los demás.

En los equipos transversales se fomenta mantener reuniones donde las personas «pongan en común el trabajo diario», «reflexionen rápidamente» y alcancen compromisos y resultados. Son equipos en los que se busca funcionar con estructuras de trabajo más flexibles, pero donde la figura central de una persona liderando sigue siendo esencial. La dirección es la posición desde la que se siguen tomando las decisiones del equipo y la que «mantiene un entorno de colaboración en el trabajo que respalda la flexibilidad».

Es fundamental que las personas se vinculen para «colaborar más allá de lo habitual», de las habituales «estructuras jerárquicas», incorporando la «responsabilidad individual» en «el nuevo

enfoque de trabajo de la transversalidad y la colaboración», donde además se dice: la «comunicación transparente es fundamental.»

Se incita a las personas para que se vean formando parte de un grupo o comunidad, y a sentirse motivados por el deseo de relacionarse con los demás. Se promueve la construcción de vínculos afectivos, que luego se pueden canalizar hacia los objetivos de la empresa. Se habla de «alinear, transformar, convertir» a las personas y «unirlas». Usan términos como conseguir que las personas «confíen entre ellas» para potenciar el espíritu de equipo. Para ello se tienen que alinear las necesidades de desarrollo e intereses de las personas con los de la empresa, alcanzar una mayor integración de la persona con la empresa y aumentar su compromiso.

En el marco de las relaciones, el discurso lleva a las personas a pensar que todas ellas, da igual qué posición se ocupe dentro de la empresa, están impregnadas de objetivos comunes, animadas por los mismos deseos de hacer triunfar a la empresa y de producir siempre más y mejor. Como si todas las personas experimentaran y vivieran en la empresa de la misma manera, orientadas a las mismas finalidades y persiguiendo los mismos intereses. Un espíritu de convergencia general de necesidades, actos y aspiraciones, que solo se quebrantaría accidentalmente por seres o circunstancias marcadas por la falta de compromiso. Es lo que en la empresa se suele catalogar bajo las rúbricas de «disfunción» o «crisis» o, incluso, «conflicto» (Aktouf, 2001).

Al mismo tiempo que se incentiva e inculca construir relaciones colaborativas y de trabajo en equipo, se promueve el concepto «la lucha por el reconocimiento». El trabajo en equipo es un pilar esencial que incluye a las personas a través de competiciones internas. La persona tiene que trabajar en equipo y vincularse con la empresa, pero, a la vez, tiene que conseguir marcar «su diferencia». Las personas tienen que competir continuamente unas con otras para ser reconocidas como alguien distinta y especial, merecedora de premios y recompensas internas.

De esta forma la persona está abocada a movilizar y maximizar todo su capital humano, tanto por el anhelo de lograr una mayor capitalización y éxito, como por el temor de terminar fuera del entorno laboral competitivo, incierto, cambiante y con débiles protecciones sociales. Hoy, quien deja de capitalizar la totalidad de su vida y subjetividad dentro de la empresa puede quedar marginado, fuera de las redes productivas y del mercado laboral (Stecher, 2015).

Permanecer en la empresa conlleva la imposibilidad de fracasar en la excelencia o de mostrarse débil. Lo normal es estar por encima de los objetivos establecidos, y al año siguiente superarlos (Aubert *et al.*, 1993). Siempre un poco «más». Para la persona es una necesidad (obligada) cumplir con los objetivos, cueste lo que cueste.

La persona se juega mucho, se trata de entregarse al desafío y no perder la valía moral; de no caer en una autodiagnosticada minusvalía moral que se expresa en la vergüenza y baja autoestima originada en la creencia difusa, pero efectiva, de ser responsable de su particular y penosa situación de fracaso (Bauman, 2014).

#### **4.4. CONSECUENCIAS Y EFECTOS QUE SE DERIVAN DEL DISCURSO DE ESTAS PRÁCTICAS**

El discurso no ignora que su gestión representa a las personas como «recursos» y que precisa dejar de pensar en las personas como si fueran cosas. En él se reconoce que es imprescindible

dejar de pensar en las personas como si fueran un 'recurso' para situarlas en un lugar privilegiado, el corazón de la propia empresa. En algunos casos declara abiertamente que tiene que alejarse de la cultura que lleva a concebir a las personas y las relaciones sociales como si fueran cosas y pasar de «la persona recurso» a la persona con capacidad (Nussbaum, 2012) para producir conocimiento e intervenir en su medio ambiente, y de la primacía del utilitarismo a la primacía del simbolismo, es decir, la necesidad colectiva de producir sentido.

La necesidad de trabajar en la empresa con un «nuevo enfoque» orientado a las personas tiene que ver, según se declara, con la necesidad de ofrecer razones para que las personas quieran quedarse en la empresa, y puedan creer que gracias (a la empresa) las cosas les irán mejor. Se habla por tanto de necesidad a la hora de defender este nuevo enfoque. Necesidad es una palabra que, según explican Calsamiglia y Tusón (2015), está asociada con la obligación, el deber ser o deber hacer. Luego, se puede interpretar que lo que se declara es que el discurso de Recursos Humanos se ve en la obligación de reconocer a las personas «como personas que producen sentido». No es algo que se produzca de forma natural.

Esta obligación de pensar en las personas como personas, también se observa en los mismos términos lingüísticos que utiliza el discurso cuando habla del «nuevo enfoque». Cuando lo significa el enfoque como «nuevo», al mismo tiempo admite implícitamente que las personas y sus necesidades no son, al menos ahora, ni el foco ni el interés de la gestión que realiza Recursos Humanos (Kronfly *et al.*, 2003; Ruiz, 2014).

Esto ocurre, según De Gaulejac (1991), desde que el Área de Recursos Humanos nació en los años 80, la cual ya se ubicó en la empresa diciendo que «lo humano es nuestro recurso principal», lo que significó que lo humano pasó a ser considerado como un recurso de la empresa al mismo nivel que el capital, la tecnología, etcétera. Es decir, como un factor más entre otros. La inversión de términos que se realizó entre lo económico y lo social ha resultado fundamental para la representación de las relaciones. Desde entonces lo social se volvió un medio para desarrollar lo económico, cuando se puede pensar en cambio que lo económico es un medio para desarrollar la sociedad.

No obstante, el discurso reconoce otras razones para necesitar «el enfoque de la persona objeto, a la persona sujeto», y es el malestar generado por la gestión humana realizada durante los últimos diez años, orientada a sortear la última crisis española que comenzó en el 2008. El discurso admite que, durante este periodo, el área de Recursos Humanos ha realizado una gestión instrumental de las personas, la cual ha generado un malestar que ahora empieza a airearse.

Lo que se declara es que, para sortear la crisis, lo primero que hicieron fue gestionar la rentabilidad del negocio y no a las personas. Las personas fueron, en algún caso, «marcadas a fuego», o sea, marcadas como se marca a las bestias, con la productividad, el control de gasto y la presión por los resultados. La lógica que primó fue la maximización del rendimiento o la reducción de los costes, canalizando en la práctica toda la energía de las personas hacia los intereses económicos de la empresa, no sobre objetivos de bien común y de bienestar de las personas.

Aunque se denuncia el malestar generado, no se habla en ningún caso de las disfunciones humanas concretas causadas por esa gestión instrumental de las personas. No se habla de los desajustes físicos y psíquicos que pueden vivir las personas con la empresa al ser tratadas como bestias o como cosas de la empresa. El lenguaje que se utiliza para denunciar el malestar es

positivo y motor. Gira todo él sobre una lógica sin fisuras de acciones, mejoras, cuidados e innovación. En torno a las necesidades de las personas, su bienestar físico, mental y emocional.

Sin embargo, el malestar causado por esa gestión instrumental de las personas como recursos, o los efectos generados por la gestión de los «recursos-humanos», se podrían deducir del sentido inverso del discurso declarado (Ruiz, 2014), como se puede ver en los ejemplos presentados en la tabla 2:

**Tabla 2. Transformación de los verbatimims en su sentido inverso deducido**

VERBATIMS	SENTIDO INVERSO DEL VERBATIM
Necesitamos que nuestra gente se sienta fuerte y bien, física y mentalmente...	La gente se siente débil y mal, física y mentalmente.
Ofrecer experiencias de cliente únicas y diferenciales; es crítico y estratégico regenerar nuestra experiencia de empleado.	Las personas viven experiencias complejas, complicadas y difíciles dentro de la empresa.
Tratamos de incrementar y potenciar el sentimiento de pertenencia entre nuestros empleados aumentando la participación de estos.	Las personas están desligadas y desentendidas de la empresa.
Detectamos que había aspectos relativos a la experiencia del empleado en los que podíamos trabajar para incrementar su motivación y compromiso.	Hay aspectos relativos a la experiencia del empleado que indican desmotivación y falta de compromiso.

**Fuente: elaboración propia**

En sentido inverso deducido se podría interpretar que las personas en las empresas se sienten débiles y mal, física y mentalmente. Viven experiencias difíciles dentro de la empresa y les falta ilusión. Parece que se sienten desligadas de la empresa. Según el sentido inverso declarado habría aspectos relativos a la experiencia que viven las personas, como personas empleadas, que indican desmotivación y falta de compromiso con la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

En los casos examinados se ha podido ver cómo el discurso de Recursos Humanos, efectivamente, se pone en funcionamiento dentro de las organizaciones para «figurar» (en el sentido representar, encarnar, simbolizar, configurar) un mundo de interpretación cultural, en el cual se reconoce un conjunto limitado de formas de hacer, respuestas particulares, ideas y valores, así como unas determinadas identidades para las personas. Además, dicho discurso construye también las redes de relaciones, intercambio, comunicación y experiencias.

Se trata de estrategias orientadas fundamentalmente a la eficacia, la eficiencia y el éxito de la empresa. El discurso de Recursos Humanos desarrolla una lógica, en la se instituye un concepto persona muy reducido, la mayoría de las veces pura espuma retórica: Se proclama la importancia de las personas, pero en realidad la única humanidad que se reconoce es aquella que



resulta necesaria, por crítica y urgente, para que las personas quieran estar en la empresa y se sientan debidamente motivadas, comprometidas, para aportar resultados dentro la empresa.

A nivel simbólico, este discurso también resulta fundamental para instituir una forma de percibir la organización y el trabajo. De hecho se ocupa de producir las ideas, creencias y valores que apoyen aquellos comportamientos que conducen al éxito de la empresa. Busca inculcar las motivaciones más profundas que lleve a las personas a actuar de acuerdo con los intereses de la empresa. Sin imposiciones, invitando a participar en la construcción de un proyecto colectivo mediante la fabricación de historias, anécdotas y mitos alineados con la estrategia de la empresa. Eso sí, dejando fuera las diferencias y el diálogo para conciliar los distintos intereses de la persona y de la empresa.

En cuanto a las relaciones, el discurso de Recursos Humanos busca constituir redes de aprendizaje, intercambio y experiencias. Para ello abunda en el lenguaje de la colaboración, del compromiso y el trabajo en equipo. Pero, al mismo tiempo, las prácticas implementadas dirigen a las personas a compararse unas con otras. Se les proporciona información continua y se busca que cada persona pueda contrastarse y competir con otras. Se llevan a cabo prácticas para que puedan separarse desmarcándose como un tipo de profesional diferente a otro según el *feedback* de la empresa. Sin duda, la evaluación y el *feedback* son otras formas de conseguir que la persona vaya construyendo una idea de sí misma con la que identificarse. Identidades, por otro lado, que resultan clave para justificar que cada persona es diferente y merece un trato distinto a «otra», casi siempre jerárquico y desigual, en función de los criterios definidos por la organización.

El discurso de Recursos Humanos es también el que determina quién es «empleable» o «desempleado», o quién es «ganador/a» o «perdedor/a» en el juego de la práctica empresarial. Legítima que, cuando la persona no llega al rendimiento «excelente», la empresa pueda ser sustituida, y con ello normaliza que la persona sea como un objeto consumible: cuando ya no aporta valor o utilidad para la empresa, se cambia por otra.

En definitiva, bajo la retórica humanista del discurso de Recursos Humanos, subyace otro discurso que promulga un tipo de persona cosa, consumible, vacía, cambiante y maleable, en la que poder introducir valores, objetivos, formas de vivir y experimentar las prácticas empresariales. Una persona que se adhiera con la empresa, no con sus necesidades, para que se sienta «feliz y apasionada con el desempeño, animada en el cambio, el desafío y la incertidumbre». Que trabaje en equipo, pero que compita y se diferencie de las demás personas para evitar el fracaso que le apartaría y le haría descolgarse de la empresa.

Entre los efectos que se pueden derivar de este discurso, y del mundo figurado que produce para el desarrollo de las capacidades humanas, está la dificultad con la que se encuentran para elegir un enfoque comprometido con el respeto de las personas. Resultaría muy costoso buscar las capacidades y el desarrollo que tienen una importancia central para las personas, cuando lo que se reconoce, evalúa y promueve de las personas en el discurso de Recursos Humanos, es su competencia, su sentido de la vida unido a la práctica empresarial, su defensa de la empresa, así como su identidad cambiante y transformable según significados variables de la empresa. Todo ello en un contexto donde el trabajo y las relaciones laborales tienen unas condiciones frágiles y revocables por parte de la empresa.

Se plantea por tanto la cuestión, ¿hasta qué punto el discurso de Recursos Humanos podría estar produciendo el mismo malestar que busca solucionar?, ¿todavía es posible colaborar y comprometerse en un proyecto común de empresa, cuando en la empresa no se dialoga para conciliar intereses, cuando el trabajo se evapora y las dinámicas de reconocimiento que se promueven dentro de la empresa fomentan la lucha para diferenciarse e impedir que el trato hacia el otro sea un trato entre igualdad?

## 6. REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2000). *Administración: de la pedagogía a la formación de dirigentes para el cambio*. Administración y pedagogía. Montreal: Administración y pedagogía. EAFIT.
- Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional: post-globalización, economía y organizaciones*. Univalle, Colombia: 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. (2016). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas Univalle.
- Alonso, L. E., & Rodríguez, C. J. F. (2011). La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas. *Arbor*, 187(752), 1133-1145.
- Alonso, L. E., & Rodríguez, C. J. F. (2013). *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Siglo XXI de España Editores.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organization research. *The SAGE handbook of organizational research methods*, 61-77.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). Organizational discourse analysis-well done or too rare? A reply to our critics. *Human Relations*, 64(9), 1193-1202.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. Londres: Sage.
- Aubert N. & De Gaulejac V. (1993). *El Coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Austin, J. L. (1995). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z. (2014). *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?* Barcelona: Paidós.
- Belaustegui, I. (2014). Los "Critical Management Studies" y el cuestionamiento del control cultural en la empresa. *Trabajo* 31/32, U. Huelva 2014-2015, 105-130.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo (Vol. 13)*. Madrid: Ediciones Akal.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Calsamiglia, H., & Tusón, A. (2015). *Las cosas del decir: manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management*. New York: HaperBusiness.
- Chanlat, J. F. (2006). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general*. Fondo Editorial Universidad eafit. Medellín.
- Chanlat, A. (2011). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Cuadernos de administración*, 10(14), 26-34.

- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., De Freitas, M. E., & Özbilgin, M. (2013). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management international*, 17(spécial), 5-13.
- De Gaulejac, V. (2005). *Crítica de los fundamentos de la ideología de la gestión*. mimeo.
- De Gaulejac, V. M. (2005b). *Historia de vida: Psicoanálisis y sociología clínica*. México: Ediciones UAQ.
- De Gaulejac, V. N. (1991). El coste de la excelencia. In *Conferencia dictada en Buenos Aires*. Buenos Aires: el (Vol. 28). Obtenido de <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/TRABAJO%20ALONZO/el%20costo%20de%20la%20excelencia.pdf>
- De la Garza Toledo, E., & Leyva, G. (2012). *Tratado de Metodología de Las Ciencias Sociales: Perspectivas Actuales*. México, D.F.: 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*. México: Fondo educativo interamericano.
- Del Álamo, F. C. (2009). *Análisis sociológico del sistema de discursos*. Madrid: (Vol. 43). CIS.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Fairclough, N. (2003a). *Analysing discourse. Textual analysis for social research*. Londres: Routledge.
- Fairclough, N. (2003b). El análisis crítico del discurso como método para la investigación en Ciencias Sociales. En Wodak, R. & Meyer, M. (Eds), *Métodos de análisis crítico del discurso* (pp. 179-203). Barcelona: Gedisa
- Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso & Sociedad*, 2(1), 170-185.
- Fairclough, N., & Wodak, R. (2000). Análisis crítico del discurso. En T. Dijk, *El discurso como interacción social* (pp. 367-404). Barcelona: Gedisa.
- Flick, U. (Ed.) (2018). *The Sage handbook of qualitative data collection*. London; Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Foucault, M. (1979). *La arqueología del saber*. México: 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.
- Gee, J. P. (2005). *La ideología de los Discursos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Gee, J. P. (2011). *How to do Discourse Analysis. A Toolkit*. Canadá: Routledge.
- Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. New York: Routledge.

Holland, D., Lachicotte Jr, W., Skinner, D., & Cain, C. (1998). *Identity and Agency in Cultural Worlds*. Cambridge: Harvard University Press.

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), 1-24

Knights David & Willmott, Hugh. (2007). Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales. En C. J. Fernández Rodríguez, *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 27-67). Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.

Kronfly, F. C. (2011). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 13-22.

Kronfly, F. C., Aktouf, O., & Baeza, R. C. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración.

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.

Martín Criado, E. (2014). Mentiras, inconsistencias y ambivalencias. Teoría de la acción y análisis de discurso. *Revista internacional de Sociología*, 72(1), 115-138.

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 C. J. Rodríguez, *Vigilar y Castigar. Una introducción a los Critical Managements Studies* (pp. 303-315). Madrid: Siglo XXI.

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.

Mayorga, J. J. (2010). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Universidad & empresa*, 8(11), 237-262.

Mumby, D. K.&Clair, R. P. (2000). El discurso en las organizaciones. En T. A. Van Dijk, *El discurso como interacción social* (Vol. 2). (págs. 263-296). Barcelona: Gedisa.

Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: 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.

Pardo Abril, N. (2007). Niveles de organización del significado en el discurso. *Discurso & sociedad*, 1(1), 85-115.

Parker, I. (2013). Discourse analysis: Dimensions of critique in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 10(3), 223-239.

- Pérez de Guzman, S. y C. Prieto Rodríguez, 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, n<sup>o</sup> 2, Doi: <http://dx.doi.org/10.3989/ris.2013.07.31>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- Phillips, N., & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 435-481.
- 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*, vol. 2, N<sup>o</sup> 4, pp. 2-25.
- Rodríguez, C. J. (2007). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: C.I.S.
- Rodríguez, C. (2007b). *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Ruiz, J. R. (2014). El discurso implícito: aportaciones para un análisis sociológico. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 146(1), 171-190.
- Sanabria, M., Mayorga, J. 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.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10.
- 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*, vol. 14, N<sup>o</sup>. 5, 1779-1794.
- Teixes, F. (2015). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Editorial UOC
- Van Dijk, T. A. (1994). Discurso, poder y cognición social. (pág. 92). *Cuadernos de la Maestría en Lingüística*, 2, 1.
- 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. (2011). *Discurso y poder*. Barcelona: Gedisa.
- Vásquez, D. A. L., & Restrepo, H. L. B. (2013). Tres enfoques sobre los estudios críticos del discurso en el examen de la dominación. *Palabra Clave*, 16(2), 12, 491-519.
- Wodak, R. & Meyer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa.