

# Genealogía y características del discurso del nuevo gerencialismo

## Genealogy and characteristics of the new managerialism discourse

<https://doi.org/10.58493/ecca.2024.2.2.01>

**Erick Dominguez Diaz de Leon [1]**  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9287-9598>  
erickdddl@googlemail.com

**María del Pilar Pastor Pérez [1]**  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3949-5683>  
pilar.pastor@uaslp.mx

CC BY-NC 4.0



**Fecha de recepción:** 13/04/2024  
**Fecha de aceptación:** 02/06/2024

### Resumen

Este artículo explora la genealogía y presenta una caracterización del Nuevo Gerencialismo, indagando en su origen histórico y su evolución en respuesta a los cambios en el entorno empresarial. Se contextualiza la noción teórica de discurso en el marco del Nuevo Gerencialismo, explorando cómo el discurso empresarial se convierte en una herramienta de poder para legitimar y difundir las prácticas y valores asociados con este enfoque gerencial. A través de la aplicación del enfoque tridimensional del discurso desarrollado por Norman Fairclough, se presenta un modelo analítico destinado a examinar esta ideología. La metodología se fundamenta en el análisis en tres niveles del discurso: como texto, interacción y contexto, entrelazando la descripción del texto, que implica el análisis lingüístico; la interpretación de la relación entre texto e interacción, viendo el discurso como una práctica discursiva; y la explicación de la relación entre interacción y contexto social, considerando el discurso como una práctica arraigada en un contexto específico, influenciada e influenciando las relaciones de poder y la construcción de la realidad. A través de una revisión bibliográfica y una mirada crítica, este artículo invita a la comunidad académica de las escuelas de administración a examinar el Nuevo Gerencialismo desde perspectivas no convencionales y a considerar las implicaciones éticas y ontológicas asociadas con esta ideología. Esta comprensión del discurso del Nuevo Gerencialismo ofrece una oportunidad para reflexionar sobre las estrategias administrativas y revelar aspectos a veces oscuros del mainstream de la administración.

**Palabras clave:** Nuevo Gerencialismo. Análisis crítico. Discurso. Análisis de contenido. Ideología.

### Abstract

This article explores the genealogy and presents a characterization of New Management, investigating its historical origin and its evolution in response to changes in the business environment. The theoretical notion of discourse is contextualized within the framework of New Management, exploring how business discourse becomes a power tool to legitimize and disseminate the practices and values associated with this managerial approach. Through the application of the three-dimensional approach to discourse developed by Norman Fairclough, an analytical model aimed at examining this ideology is presented. The methodology is based on analysis at three levels of discourse: as text, interaction and context, intertwining the description of the text, which implies linguistic analysis; the interpretation of the relationship between text and interaction, seeing discourse as a discursive practice; and the explanation of the relationship between interaction and social context, considering discourse as a practice rooted in a specific context, influenced and influencing power relations and the construction of reality. Through a bibliographic review and a critical perspective, this article invites the academic community of management schools to examine New Management from unconventional perspectives and to consider the ethical and ontological implications associated with this ideology. This understanding of the discourse of New Managerialism offers an opportunity to reflect on administrative strategies and reveal sometimes dark aspects of mainstream administration.

**Keywords:** New Management. Critical analysis. Discourse. Content analysis. Ideology.

**Para citar este artículo:** Diaz de leon, E., Pastor, M. (2024). "Genealogía y características del discurso del nuevo gerencialismo". Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA), Número especial: *Democracia y Administración Pública en México: Interacciones y Efectos*. Vol. 2, Núm. 2, enero-junio 2024, pp. 01-16.

[1] Universidad Autónoma de San Luis Potosí

## 1. Introducción

Hoy en día, en muchas empresas, se habla de "superación personal", "excelencia laboral", "adaptabilidad", "flexibilidad", "valores empresariales", "liderazgo", "eficiencia", "éxito", temas que se han convertido en común denominador de la mayoría de los discursos empresariales. También se observa que son habituales en los libros catalogados como best-sellers de la gestión empresarial, comúnmente conocida, por su término en inglés, como management. Títulos como *La mente del estratega* de Kenichi Ohmae (1982), *Pasión por la excelencia* Tom Peters y Nancy Austin (1984), *Padre Rico, Padre Pobre* de Robert Kiyosaki (1987), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen R. Covey (1989), *Empieza con el porqué y Los líderes comen al final* de Simon Sinek (2011 y 2014, respectivamente), *Hábitos atómicos* de James Clear (2018), *El club de las 5 am* de Robin Sharma (2018) son solo algunos ejemplos. Pero este fenómeno va más allá de sólo unos títulos y una semántica similar, se atisba una clara influencia de ideas o conceptos provenientes de la gestión en la sociedad occidental actual. Este hecho ha despertado el interés en algunas áreas de las ciencias sociales, como la Administración y la Sociología, dando lugar al estudio del llamado Nuevo Gerencialismo.

Se denomina Nuevo Gerencialismo a la ideología que refleja las creencias y valores de aquellos en posiciones de poder dentro de las organizaciones empresariales. Esta ideología no solo justifica diversas facetas de las prácticas diarias de estos individuos, sino que también les permite presentarse ante la opinión pública y, especialmente, ante sus propios empleados y empleadas, como dignos ocupantes de sus roles, otorgándoseles cualidades de excelencia. El Nuevo Gerencialismo abarca fundamentalmente las ideas de los empleadores en cuanto a la gestión tanto de empresas como de otras formas de organizaciones. No se limita únicamente a técnicas de producción, sino que también abarca modelos organizacionales que influyen en el comportamiento de trabajadores y líderes. En general, el Nuevo Gerencialismo se compone de creencias y valores que dictan cómo debería ser el statu quo, se destaca por respaldar la liberalización económica orientada al mercado, con un énfasis hacia el individualismo, donde el interés personal prevalece por encima de cualquier otro razonamiento.

En este artículo se realiza una caracterización del Nuevo Gerencialismo, indagando en su origen histórico y su evolución como respuesta a los cambios en el entorno empresarial. Así también se contextualiza la noción teórica de discurso en el marco del Nuevo Gerencialismo para explorar cómo el discurso empresarial se convierte en una herramienta de poder para legitimar y difundir las prácticas y valores asociados con este enfoque gerencial.

En la última parte del artículo, se presenta un modelo para observar el Nuevo Gerencialismo a través del análisis del discurso empresarial. En particular, se propone la perspectiva de Norman Fairclough con su enfoque tridimensional del discurso como una herramienta analítica para comprender y desentrañar los significados subyacentes en el discurso empresarial relacionado con el Nuevo Gerencialismo.

Para construir el texto, se hace una revisión bibliográfica de autores de distintos campos de conocimiento como la administración, la sociología, la lingüística, y la filosofía, con el propósito de hacer visibles ciertas reflexiones y abrir caminos hacia nuevos acercamientos de los estudios administrativos que permitan revelar el lado a veces oscuro del mainstream de la administración. Analizando el discurso empresarial como una ideología en el contexto neoliberal, se puede reflexionar críticamente no sólo sobre la finalidad de las estrategias administrativas, sino también se advierte de injusticias o acciones que puedan ser a priori positivas para los integrantes de una organización, pero que al final conlleven algún acto no necesariamente justo para todos los sujetos. Como lo menciona Misoczky (2017) se trata de "...contraponer a la versión 'positiva' de crítica que se hace desde el interior del management sin cuestionarlo en su esencia y en su función para la reproducción de las estructuras sociales que constantemente generan víctimas, una crítica ética y ontológica" (p. 147). Es relevante que dentro de las escuelas de administración se aborden este tipo de críticas develando una capa de la ideología dominante en el ámbito laboral. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es: Realizar una caracterización exhaustiva del Nuevo Gerencialismo, explorando su origen histórico y su evolución como respuesta a los cambios en el entorno empresarial. Además, contextualiza la noción teórica del discurso dentro del marco del Nuevo Gerencialismo, destacando cómo el discurso empresarial se convierte en una herramienta de poder para legitimar y difundir prácticas y valores asociados con este enfoque gerencial. La última parte del artículo presenta un modelo analítico para estudiar el Nuevo Gerencialismo a través del análisis del discurso empresarial, utilizando la perspectiva tridimensional de Norman Fairclough como herramienta para desentrañar significados subyacentes. A través de una revisión bibliográfica multidisciplinaria en campos como administración, sociología, lingüística y filosofía, el artículo busca destacar reflexiones críticas y abrir nuevas vías de investigación en estudios administrativos. Se enfatiza la importancia de analizar el discurso empresarial como una ideología en el contexto neoliberal, permitiendo una reflexión ética sobre las estrategias administrativas y advirtiendo sobre posibles injusticias que podrían resultar de ellas.

## 2. Genealogía del Nuevo Gerencialismo

Para entender el Nuevo Gerencialismo como un fenómeno social, es importante mencionar que este discurso no se estructura de manera unilateral, ni se trata de ideas independientes de los hechos políticos y económicos actuales. Por el contrario, es la coyuntura social, política y económica la que determina la ideología que subyace al Nuevo Gerencialismo. Para una mejor comprensión de esta idea, resulta necesario realizar un breve recuento histórico, comenzando por la Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), período en el cual surgieron nuevas corrientes ideológicas, tanto en el ámbito económico como social y político.

Sin duda alguna, dicho conflicto bélico reconfiguró muchos aspectos de la humanidad, y estructuró un orden internacional liderado, por un lado, por los Estados Unidos de América con un modelo económico capitalista, y como antagonista, la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), cuyo modelo se basaba en la propiedad estatal de los medios de producción, comúnmente conocido como socialismo. Durante los siguientes treinta años tras la culminación de la Segunda Guerra Mundial, se vivió uno de los periodos de mayor crecimiento económico y estabilidad política de la historia, siendo estos conocidos como los años gloriosos o los años dorados (Hobsbawm, 1998).

En los países llamados occidentales que se alinearon bajo el liderazgo estadounidense, se encuentra arraigado un modelo de producción y organización conocido como el modelo Fordista-Keynesiano. Este nombre se compone de los apellidos de Henry Ford y John Maynard Keynes [1]. Ford es considerado el pionero de la producción en masa porque revolucionó la forma de organizar la producción, especialmente en la industria automotriz, introduciendo la innovadora cadena de montaje en serie, donde los trabajadores ensamblaban piezas que se desplazaban sobre cintas de movimiento continuo (Piñero, 2004). Bajo este modelo imperan las ideas de optimización de la producción, incremento del consumo, explotación ilimitada de recursos naturales, y una maximización del beneficio al menor costo posible como el único criterio de la eficiencia económica (Alvarado Peña y Salas Ruíz, 2020).

Dicho modelo de producción se complementaba con las políticas asociadas al enfoque político-económico propuesto por John Maynard Keynes, que ganaron impulso tras la Crisis de 1929 [2].

[1] Henry Ford fue un empresario estadounidense que vivió entre 1863 y 1947. Fundó la compañía Ford Motor Company. En 1938, recibió la Gran Cruz de la Orden del Águila Alemana, la condecoración más alta que la Alemania nazi otorgaba a un extranjero.

John Maynard Keynes fue un economista británico que nació en 1883 y falleció en 1946. Fue profesor en la Universidad de Cambridge y perteneció al Partido Liberal del Reino Unido.

[2] La Crisis de 1929 fue una crisis financiera que se originó en los Estados Unidos de América, a partir de la caída de la bolsa de valores de Nueva York. También se le conoce como la Gran Depresión, por su duración (se extendió durante gran parte de la década de los años 30), su profundidad y la cantidad de países afectados.

Estas políticas se centraban en la intervención estatal en la economía incluyendo inversiones en infraestructura pública, gastos en seguridad social, salud, educación y vivienda. Es importante destacar que, en este modelo, la intervención del Estado desempeña un papel crucial para lograr un crecimiento económico duradero y mejorar las condiciones materiales de vida de la población. Se combinaban políticas fiscales y monetarias como un esfuerzo para controlar los ciclos económicos (Piñero, 2004). Las ideas de Keynes se basaban en que el nivel de gasto público determina el nivel de actividad económica porque un nivel de gasto inadecuado puede desencadenar desempleo. A partir de esto, dicho autor proponía una expansión fiscal y un sistema estricto de regulaciones para contrarrestar la tendencia del sistema capitalista a padecer crisis y desequilibrios. Keynes consideraba al capitalismo como el sistema más eficiente para lograr un crecimiento económico sostenido; sin embargo, hacía hincapié en que este debía ser estrictamente regulado (Calderón-Monroy, 2023).

En consecuencia, el modelo Keynesiano-Fordista experimentó su época de mayor esplendor, donde se establece una referencia tanto en la gestión como en el modelo económico-político, que genera resultados visibles para la mayoría de las clases sociales. En este contexto, se configura un rasgo distintivo en la estructura burocrática de las organizaciones, conocido como la gestión científica que buscaba racionalizar la gestión empresarial. Durante las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, particularmente en los años cincuenta y sesenta, numerosos países, entre ellos Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Canadá, y la República Federal de Alemania, entre otros, abrazaron este modelo económico que se tradujo en un notorio crecimiento económico y la consecución del pleno empleo. En general, se experimentó una sensación de bienestar, y las clases medias emergieron como actores centrales de la sociedad. Fue también la época en la cual las grandes corporaciones adquirieron protagonismo (Fernández et al., 2017).

En aquel tiempo, el modelo económico capitalista otorgaba algunas ventajas a la clase trabajadora, porque el Estado de bienestar se había establecido como el encargado de redistribuir la riqueza y garantizar la paz social (Fernández et al., 2017). Sin embargo, a partir de la década de 1970, comenzaron a surgir desafíos, como la inflación creciente y la competencia internacional, que llevaron a una serie de crisis económicas y al agotamiento del modelo económico y político vigente. El historiador Eric Hobsbawm comenta al respecto que a inicios de dicha década surge una historia de un mundo que perdió su rumbo y se deslizó hacia la inestabilidad y la crisis (Hobsbawm, 1998).

Se produjeron huelgas y revueltas populares en diferentes países que cuestionaban el modelo de crecimiento económico, y entre otros aspectos, su impacto medioambiental.

Estos indicios de una pérdida de confianza y legitimación del sistema pusieron en tela de juicio el modelo capitalista de Estado de bienestar. En medio de crisis energéticas, protestas contra la guerra de Vietnam (1955 – 1975), y recesiones económicas, surgieron nuevas propuestas ideológicas denominadas neoliberales, representadas por líderes como Margaret Thatcher en Europa y Ronald Reagan en Estados Unidos [3]. El neoliberalismo consideraba que el capitalismo estaba demasiado limitado por la intervención estatal, y sujeto a políticas fiscales y financieras que tenían un fuerte impacto en el funcionamiento de las grandes corporaciones. Los promotores del nuevo sistema neoliberal buscaban reducir el poder del estado y debilitar a los sindicatos, argumentando que estos impedían la reducción de costos productivos porque su labor presionaba los salarios al alza. A diferencia del modelo keynesiano, se consideraba que una mayor participación del libre mercado y la iniciativa privada en la economía era el camino para agilizar y reactivar el rumbo capitalista hacia una nueva era de prosperidad.

De esta manera, en las décadas de los años 80 y 90, en un contexto de desmantelamiento del keynesianismo, de disminución de la intervención estatal en la economía, así como la reducción del Estado de bienestar, se establecen nuevas condiciones para el desarrollo económico y las relaciones laborales. El colapso de la URSS (1990 - 1991) marcó el fin de la Guerra Fría [4] y dio paso al surgimiento de un nuevo orden mundial basado en el modelo de globalización económica, que se sustenta en la desregulación de flujos financieros y comerciales, y en una competencia fundamentada en la innovación (Mazzotti y Solís, 2014).

En respuesta a la crisis dejada por las décadas anteriores, comenzaron a emerger estrategias empresariales para la recuperación económica, que combinaban el libre mercado y una intervención minimizada del estado en los asuntos de la inversión privada. La obtención de beneficios en el ámbito empresarial se empezó a buscar a través de la flexibilidad, la competitividad y la gestión de riesgos, mecanismos que se convierten en elementos centrales de las nuevas estrategias corporativas.

[3] Margaret Thatcher fue líder del Partido Conservador de Reino Unido en el periodo 1975 - 1990; ocupó el cargo de primera ministra del Reino Unido desde el 4 de mayo de 1979 al 28 de noviembre de 1990. Ronald Reagan ganó la nominación del Partido Republicano de los Estados Unidos de América en 1980 para ser el candidato presidencial; fue presidente de los Estados Unidos desde el 20 de enero de 1981 al 20 de enero de 1989.

[4] Se denomina Guerra Fría al enfrentamiento político, económico, social, ideológico, militar y propagandístico entre los bloques Occidental (capitalista) y Oriental (comunista), liderados por los Estados Unidos y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, respectivamente, el cual se produjo en el periodo comprendido entre el final de la Segunda Guerra Mundial (1945) y la disolución de la URSS (producida entre el 11 de marzo de 1990 y el 26 de diciembre de 1991).

La organización del sistema productivo y laboral también experimenta cambios, porque se reemplaza el sistema de producción en masa de Ford por un nuevo modelo de producción ligero y flexible, influenciado principalmente por empresas automotrices japonesas como Toyota (Fernández et al., 2017).

Como parte de esta nueva forma de gestionar la producción, que buscaba corregir los excesos del modelo anterior, tales como la sobreproducción y el manejo excesivo de inventario, se adoptan técnicas como Just-in-time, que busca producir exactamente lo que demanda el mercado, y el método Kan-Ban, que reduce los inventarios y optimiza la gestión de productos en línea con una estrategia de cero desperdicios.

Este nuevo modelo productivo se apoya no solo en tecnologías avanzadas como la robótica, la electrónica, la informática y las telecomunicaciones, sino también en una compleja red organizativa basada en redes de proveedores (González, 2003).

Hasta este punto, se ha explorado el contexto que rodeó la gestión de las organizaciones en relación con los cambios en los modelos económicos, sociales y políticos que surgieron después de la Segunda Guerra Mundial.

El Nuevo Gerencialismo ha ascendido como una ideología predominante hasta la actualidad, debido precisamente a la coyuntura en la cual se buscaba poner fin a la intervención estatal en asuntos de la gestión financiera corporativa privada y, al mismo tiempo, adaptar la gestión de las organizaciones a los cambios y crisis posteriores que ponen en riesgo el sistema neoliberal que resurgió en la década de los años 80.

Si bien está íntimamente ligado a los modos productivos, el Nuevo Gerencialismo trasciende las estrategias de producción, para abarcar la organización en su conjunto y el comportamiento de trabajadores y directivos. Cada uno de los elementos que integran los sistemas productivos de las corporaciones experimenta la cultura corporativa como un instrumento progresista de autonomía controlada para mantener el control y la conformidad laboral a través de la sumisión ideológica.

De esta forma, en la empresa emergen otros conceptos administrativos relacionados con la identidad, los símbolos, el sentido de pertenencia, los valores, los hábitos, las costumbres, el lenguaje y la comunicación (Mazzotti y Solís, 2014).

### 3. Nuevo Gerencialismo

A lo largo del desarrollo del capitalismo, los empleadores y dueños de las empresas se han dedicado a resolver los problemas inherentes de cualquier organización, desarrollando teorías administrativas de gestión: enfoque científico de la administración, o taylorismo [5], basado en la división del trabajo y la segmentación de tareas; enfoques científicos del rendimiento productivo, como el estudio de tiempos y movimientos de Frank y Lillian Gilbreth, quienes se centraron en la optimización de procesos y la eliminación de movimientos ineficientes en el trabajo a través de un estudio detallado de movimientos y tiempos; así como la Teoría de las Relaciones Humanas, en la que se enmarca la ampliamente conocida pirámide de Maslow.

A diferencia de las teorías mencionadas, lo que distingue al Nuevo Gerencialismo es el interés en las emociones, las relaciones humanas y el modo de ser de las personas, trascendiendo el ámbito organizacional y logrando una gran capacidad para influir no solo en el mundo empresarial actual sino también en la vida personal. No es casualidad que entre las competencias laborales que se requieren a nivel gerencial estén cuestiones que van más allá del aspecto técnico, categorías como la autoadministración donde destacan aspectos como la integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personales, equilibrio entre vida personal y laboral, conocimiento y desarrollo de uno mismo, por mencionar algunas de ellas (Valdez et al., 2022).

Como se comentó anteriormente, el Nuevo Gerencialismo surge como uno de los efectos más destacados del sistema neoliberal a manera de una ideología que está fuertemente influenciada por el carácter empresarial y corporativo. Fernández et al. (2017) afirman que “esta ideología recoge, esencialmente, las ideas fundamentales de los empleadores, en relación con la forma de gestionar tanto la empresa como otro tipo de organizaciones” (p.205). En este sentido, el enfoque de esta nueva forma de ver las organizaciones de la administración pública incluye la adopción de herramientas y prácticas de gestión originadas en el sector empresarial que llevan a diferenciar las funciones administrativas de las políticas, así como las actividades exclusivas del Estado y de otros actores involucrados. Por mencionar algunas prácticas, se introduce la metodología de reingeniería de procesos, los sistemas de rendimiento de los funcionarios públicos vinculados a incentivos, y la rendición de cuentas a los ciudadanos quienes son vistos como consumidores (Hernández, 2022).

Así también algunos autores plantean que el Nuevo Gerencialismo se ha convertido en el discurso central e ideológico del momento neoliberal donde los principales actores ya no son políticos tradicionales, sino empresarios y empresarias, autores de libros de superación personal, CEO´s [6] de empresas famosas, es en sí el Nuevo Gerencialismo una ideología, permitiendo de esta forma que el discurso del Nuevo Gerencialismo sea la forma en que aquellos en posiciones de poder dentro de las empresas (como empresarios, gerentes, directivos o ejecutivos) justifican y legitiman sus prácticas diarias. Además, les permite presentarse públicamente y ante sus empleados como personas dignas de sus roles, teniendo la percepción de su público que son los poseedores de cualidades de excelencia y “éxito”, Alonso y Fernández (2013).

A través de los medios de comunicación masiva y las redes sociales, se escuchan apuntes y opiniones de destacadas figuras empresariales, como directores ejecutivos, líderes de empresas tecnológicas, magnates financieros y altos ejecutivos del ámbito empresarial acerca de la situación actual de diferentes países. Estos individuos, debido a su posición económica privilegiada, sobresalen incluso por encima de académicos y académicas quienes son menos reconocidas públicamente para hablar de temas de su especialidad con el rigor científico adecuado. Esto advierte del fenómeno del Nuevo Gerencialismo y su destacado papel como ideología que posiciona el discurso empresarial como parte hegemónica de la sociedad actual. Hoy en día, este discurso se ha establecido como el más aceptado y prevalente, representando lo que ciertos autores (Boltanski y Chiapello, 2002) han descrito como el “espíritu del capitalismo”. Este concepto engloba los valores morales predominantes no solo en la estructuración de las empresas y el trabajo que realizan, sino también en la forma en que se organiza la sociedad y se conciben los individuos.

Concebir el Nuevo Gerencialismo como ideología [7] implica que se manifiesta a través de argumentos que justifican el sistema dominante y se fortalece de manera continua.

La ideología del Nuevo Gerencialismo se puede entender como el conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que justifica dicho sistema y legitima las formas de acción.

[6] De acuerdo con la Enciclopedia Británica CEO son las siglas en inglés de Chief Executive Officer, la persona de mayor autoridad en una organización o negocio.

[7] La ideología se define como un conjunto de creencias y conceptos, tanto factuales como normativos, que explican el mundo social a los individuos y grupos que la sostienen. La ideología, en esencia, proporciona una explicación credencial de la realidad social y es fundamentalmente secular. Además, la ideología surge en parte como resultado de las alienaciones presentes en nuestro mundo. Desde una perspectiva marxista, la ideología se describe como parte de una superestructura de normas y valores que tienen su origen en la distribución de las fuerzas de producción, la tecnología y la división del trabajo. La ideología perpetúa y refuerza la base de la sociedad (Guiner, 1968).

[5] Frederick W. Taylor fue un ingeniero estadounidense que nació en 1856 y murió en 1915. Es considerado uno de los primeros pensadores de la administración de empresas y padre de la teoría científica de la administración. En 1911, se publicó su obra “Principios de la administración científica” desarrollada con el fin de aumentar la eficiencia y productividad en las organizaciones.

Estas creencias facilitan la realización de tareas más o menos exigentes y promueven la adhesión a un estilo de vida que favorece el orden capitalista. En este sentido, se puede hablar de una ideología dominante en la cual tanto los poderosos como los más débiles se apoyan en los mismos esquemas para representar el funcionamiento, las ventajas y las limitaciones del orden en el cual están inmersos (Boltanski y Chiapello, 2002).

#### 4. Algunas características del Nuevo Gerencialismo

Resulta notable que uno de los rasgos constantes que se observan desde los años 90 es el cambio, y esto caracteriza el panorama del Nuevo Gerencialismo. Las empresas reconocen un estado de crisis e incertidumbre al que deben responder, y en función de esta premisa emergen nuevos valores a los cuales deben alinearse todos los actores. Esta situación se debe principalmente a la globalización mercantil financiera y a la desregulación de los mercados, lo cual ha convertido el terreno del juego capitalista en inestable, inseguro y, en consecuencia, sumamente competitivo. Cuando la inestabilidad socioeconómica global es insostenible y precipita ciclos de crisis más frecuentes, surge la necesidad de describir el ambiente volátil y cambiante de la sociedad. A manera de eufemismo a la crisis y colapso del sistema actual aparecen en la literatura especializada de negocios los conceptos VUCA y BANI.

El acrónimo VUCA, muy popular en el ambiente industrial empresarial, está compuesto por las palabras volatilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainty), complejidad (Complexity) y ambigüedad (Ambiguity). Aunque no hay certeza sobre su origen, hay documentos que se remontan a los tiempos de la Guerra Fría, siendo un término militar que se utilizaba para describir la situación de un lugar cada vez más inestable e incierto. De acuerdo con López-Casares Pertusa (2023) para el término VUCA existen los siguientes matices que destacar:

1. La volatilidad se ve afectada por los cambios repentinos y acelerados del mundo, ya que no hay una lógica que pueda ayudar a predecir fenómenos y cambios venideros como si estos fueran regidos por una linealidad.
2. La incertidumbre implica que un acontecimiento no tiene una relación causa efecto, sino que al contrario presenta una multivariante de posibilidades que hace complicado predecir la intensidad de los cambios.
3. La complejidad se refiere a un entramado de múltiples variables que se interrelacionan, se influyen y se afectan de numerosas formas y a través de distintos puntos de contacto.
4. La ambigüedad hace referencia al desconocimiento de las nuevas reglas del juego, por lo que no existen referencias para predecir los acontecimientos del futuro.

Por su parte, el antropólogo y futurista Jamais Cascio acuña el vocablo BANI para recoger un contexto cada vez más habitual en el que la volatilidad o complejidad ya no son conceptos suficientes para interpretar lo que sucede. BANI es un acrónimo en inglés formado a partir de frágil (Brittle), ansiosos (Anxious), no lineal (Nonlinear), e incomprensible (Incomprehensible). La realidad BANI, según Cascio, describe situaciones donde es importante desarrollar fortalezas y resiliencia en organizaciones y personas, sobresaliendo la necesidad de enfrentar el miedo y la incertidumbre en tiempos de cambios constantes, destaca la relevancia de la innovación, empatía y compromiso social para crear marcas transformadoras, en donde los acontecimientos actuales pueden ser impredecibles y no lineales, y se insta a evitar el exceso de información contradictoria (Huicab-García, 2023).

El contexto descrito representa una alerta para los empresarios capitalistas, ya que perciben como una amenaza constante el riesgo de quedar rezagados en el mercado debido a la falta de renovación. En respuesta, han adoptado nuevas tecnologías sociales de control y supervivencia para sus empresas, implementando valores que abordan las necesidades de adaptación a un mercado en constante cambio. De esta manera, las organizaciones modernas que operan en un entorno competitivo, impredecible y en constante cambio requieren empleados que sean flexibles y posean habilidades específicas. Por lo tanto, los programas de cultura organizacional dirigidos por los departamentos de recursos humanos buscan alinear las mentalidades de los empleados con los objetivos de la empresa. Esto se puede lograr mediante programas de reclutamiento, formación y evaluación del rendimiento diseñados para fomentar comportamientos y actitudes específicas entre los trabajadores, como el servicio al cliente, el compromiso, la flexibilidad, la capacidad para manejar la incertidumbre, las habilidades de comunicación y la innovación (García Alvarez, 2006).

Se observa una tendencia destacada donde algunos académicos investigan profundamente los procesos psicológicos que ocurren en la relación entre empleados y gerentes. Los estudios recientes destacan que los sistemas que promueven alta participación del personal pueden reducir el agotamiento entre empleados de salud, especialmente cuando estos se sienten alineados con los valores de la organización, además, se sugiere que las organizaciones deberían crear un clima laboral mutuamente beneficioso para fomentar comportamientos positivos entre los empleados (Roshni Das, 2024). Por lo tanto, la empresa privada necesita que los y las trabajadoras desarrollen

aquellas actitudes que ayuden a sobrellevar y soportar el clima social, y que, por lo tanto, actúen de acuerdo con las necesidades del mercado, a través de las subjetividades en los individuos pertenecientes a este ámbito empresarial. A continuación, se presentan algunos de los valores distintivos del discurso del Nuevo Gerencialismo.

### **Flexibilidad**

Los impactos económicos consecuencia de la crisis del petróleo de 1973 provocaron que el sistema productivo de las empresas se diseñara de forma cada vez más flexible, lo que influyó en la concepción de toda la organización y la forma en la que los actores debían involucrarse. Bruno (2006) comenta que este "capitalismo flexible" precisa, a su vez, sujetos flexibles que se adapten constantemente a los continuos cambios. Por lo tanto, surgirá una nueva percepción del tiempo y el espacio. El tiempo adquiere una naturaleza discontinua, ya que la producción en este nuevo modelo de capitalismo se flexibiliza constantemente para adaptarse a la demanda, abandonando la planificación a largo plazo. La relación tradicional entre espacio y tiempo, tal como se entendía en el antiguo paradigma de poder, se difumina, lo cual tiene un impacto directo en la manera en que las personas perciben y experimentan su propia identidad. El incremento del individualismo y la creciente falta de previsibilidad en esta era generan un aumento en la ansiedad y la inseguridad personal. En lugar de depender de estructuras externas de poder como fábricas o prisiones, el ejercicio del poder ahora se basa en que el individuo mismo, como un "sujeto activo", se autorregula, o en otros términos existe una autorreflexión que permite que mis actos se adecuen a las circunstancias, el individuo y sus actos se ha vuelto contingente.

La flexibilidad responde precisamente a un valor por demás pronunciado como parte del glosario típico empresarial, en algunas empresas es el cimiento mismo de su cultura organizacional. Ante la situación caótica, para poder lograr beneficios del mercado e incluso obtener nuevos negocios, se debe actuar reorganizado los recursos, los procesos productivos, y a las personas. Para quienes laboran en las empresas la flexibilidad se vinculará con libertad y, según Fernández et al. (2012):

Se presentará una imagen del trabajador (y también del directivo) en la que este rechaza la seguridad porque está siempre hambriento de nuevos retos y desafíos profesionales, y sólo se compromete con proyectos que exigen de él, el máximo. El trabajador aparece en este relato como alguien que aborrece las rutinas y los horarios, que negocia individualmente sus condiciones, que quiere libertad para realizar sus sueños (al igual que el directivo y el empresario) [...] se interpreta como capacidad de adaptación, [...] se hará énfasis en la necesidad de reorganizar procesos productivos. (p. 214)

### **Emprendimiento**

Al igual que la flexibilidad, uno de los valores necesarios en el cambiante mercado es el del emprendimiento. El ser emprendedor habla de alguien capaz de concebir una empresa, asumir riesgos y ser dueño de su propio negocio. Por lo regular, al emprendedor se le atribuyen cualidades de autonomía, autoorganizado e innovador. Lo opuesto es una persona pasiva que no asume riesgos, que abandona esa "libertad" de hacer con su vida lo que desee, es alguien que busca su seguridad en la rutina, donde no hay retos, no hay vicisitudes que librar ni obstáculos que vencer.

En las organizaciones, se busca y promueve que las personas sean intraemprendedoras. Así, con esta mentalidad de emprendedor el nuevo gerencialismo dota a los empleados en una organización de la participación necesaria para contribuir con ideas y responsabilidad. Con este valor interiorizado en las personas se puede no tener un capataz, jefe o supervisor que vigila o dice qué hacer, porque es la autodeterminación, autorresponsabilidad y autoorganización regulan el comportamiento dentro de la empresa, como verdaderas personas emprendedoras proactivas. En el imaginario colectivo, una persona emprendedora es aquella que con su sola imaginación, talento y arrojo y un garaje pueden desarrollar gigantescas empresas de software, irremediamente se evocan los nombres de Steve Jobs y Bill Gates, y recientemente agregado a este imaginario se puede pensar en Elon Musk.

Una característica clásica del emprendimiento que se puede escuchar actualmente es la que describen Arias y Pérez (2015) como un proyecto empresarial colectivo representa una excelente manera de iniciar una empresa, es crucial que quienes participen sean trabajadores, motivados, con habilidades cognitivas diversas y capacidad para tomar decisiones. El proceso comienza con la ambición de un proyecto grande, seguido de un esfuerzo incansable y dedicado para convertirlo en realidad lo más rápidamente posible. Lo cual resulta muy conveniente no solo a la empresa que adopta el emprendimiento como valor fundamental, sino también al estatus-quo que la sostiene.

### **Liderazgo**

Otro valor compartido dentro del discurso gerencialista actual es la figura de líder carismático. El liderazgo tiene ahora características muy adecuadas al mencionado entorno cambiante, y conlleva algunas que se han vuelto prototipo, rebasándose la imagen de jefe o capataz, términos populares en otra época y que ahora es incluso desdeñable utilizar.

El liderazgo está sintonizado con el entorno, el líder estimula y motiva la generación de ideas innovadoras, atrae a personas que impulsan y siguen esas ideas, cuida del equipo de trabajo, persevera ante los desafíos, y celebra los logros, reconociendo a todos como héroes.

Además, delega responsabilidades a los empleados, empoderándolos y haciéndolos sentir valorados e importantes (Fernandez, et. al 2017). El líder dentro del entorno del Nuevo Gerencialismo debe estar preparado para el cambio, debe afrontar los riesgos de manera emprendedora, casi épica, por lo que se propone como líderes a personas que arriesgan todo por cumplir sus sueños, crean empleos en lugar de que esperen a que les den uno, son proactivos y no reactivos. De forma contrastante las personas que no cambian ante las adversidades son gente pasiva, mal vista por los ojos del Nuevo Gerencialismo, son personas que deben cambiar su actitud y adaptarse a los nuevos tiempos.

Existe también un rechazo tácito a las jerarquías anteriores más identificadas con la antigua burocracia empresarial, e incluso se juzga al estado como portador de antiguas prácticas empresariales altamente jerárquicas, con jefes en lugar de líderes que inspiran, con estructuras poco flexibles y no innovadoras, en sí, no adaptadas a la situación cambiante. Es importante destacar uno de los roles tácitos del Líder en una organización para que ésta sea de alto desempeño, el líder debe ser un apoyo para el trabajador, ya que puede animar a asumir nuevas tareas y responsabilidades, así como aprovechar las diferentes decisiones organizacionales, el respeto y la apreciación pueden reducir el miedo al fracaso, fortaleciendo las creencias de autoeficacia, en contraste si el liderazgo es poco solidario, los empleados pueden experimentar menos estímulo, más ambigüedad y más estrés, lo cual puede amenazar los posibles efectos positivos. Podrían negarse a asumir nuevas tareas y aprovechar nuevas oportunidades en otras organizaciones. Por lo que el rol del Líder en una organización difícilmente es independiente a la política de gestión de Recursos Humanos (Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K., 2022). Así mismo, (Salin, D. Baillien, E. y Notelaers, G., 2022) comentan que, para lograr resultados óptimos, en términos de una organización eficiente, el liderazgo y los recursos humanos deben estar alineados; de lo contrario, podrían incluso socavar los esfuerzos del otro, esto es que el líder adopta el discurso organizacional contingente para el éxito de la empresa.

### **Autoorganización**

La autoorganización es una aptitud buscada bajo el argumento de que brinda "libertad" al trabajador. De esta manera, ni la fuerza ni la subordinación directa son necesarias para que la organización pueda alcanzar las metas propuestas.

En el diseño organizacional, se introducen elementos como la visión y misión, que sirven para compartir propósitos comunes entre propietarios, directivos y trabajadores de la empresa, y que sirven de guía a todos los involucrados que deben ser capaces de autoorganizarse.

Esta cualidad es exigible independientemente del nivel de responsabilidad del puesto que se ocupa, por lo que "la nueva gestión empresarial se encuentra poblada de seres excepcionales: competentes en numerosas tareas, formándose de forma permanente, adaptables, capaces de autoorganizarse y de trabajar con gente muy diferente" (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 122). En este sentido, la autoorganización sugiere estar directamente relacionada con las condiciones ambientales contingentes, ya que el papel del contexto coyuntural de la organización es crucial en otorgar al trabajador la "libertad" y autonomía de decidir en sus acciones, estas tareas al trabajador pueden fortalecer sus recursos psicológicos como el sentido de dominio y la autoeficacia, mejoran el bienestar psicológico, como el compromiso laboral. Sin embargo, la toma de decisiones requiere un esfuerzo significativo debido al uso de habilidades cognitivas avanzadas, lo que consume muchos recursos energéticos y cognitivos limitados (Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S., 2022).

Se puede decir entonces, que el sujeto del Nuevo Gerencialismo adecua su discurso gracias a la influencia del entramado de poder en el que está inmerso, así como sus recursos psicológicos y su capacidad para adaptarse a este, lo cual conlleva la ideología dominante del sistema capitalista, la ideología neoliberal. Es así como se requieren individuos que se ajusten constantemente a los cambios continuos en sintonía con el modelo de producción que ya no es rígido, ni es estable, ni constante. Este sujeto, producto de la ideología dominante, está dotado de una carga ideológica hegemónica que se hace evidente a través del discurso como parte de su interrelación social con la organización y con otras personas.

### **5. Nociones sobre el discurso**

Como se ha visto, el contexto histórico en el cual se desenvuelve el Nuevo Gerencialismo juega un papel de suma importancia, ya que aporta una contribución preponderante a la configuración de una ideología que se adapta a las necesidades, deseos y subjetividades del statu quo y se expresa en forma más observable como un discurso. De acuerdo con Pecheux (1978) y Robin (1973), se entiende por discurso "toda práctica enunciativa considerada en función de sus condiciones sociales de producción, que son fundamentalmente condiciones institucionales, ideológico-culturales e histórico coyunturales" (citados en Gutiérrez, 2003, p.5).

Los discursos, según Giddens (2009), son sistemas de pensamiento o modos de pensar y análisis sobre el mundo dentro de un marco determinado; por lo que delimitan lo que se puede opinar sobre los temas de forma prudente. Foucault (1966) explica que todas las áreas de la vida social dan lugar a formas de uso del lenguaje específicos, que son fundamentales para su existencia. Estas formas de uso del lenguaje, conocidas como prácticas discursivas, son esenciales para la estructura de la sociedad, y desempeñan un papel en la formación de la identidad de las personas, al ofrecer modelos de cómo ser, qué hacer y a qué pertenecer.

La definición de Foucault (1966) del discurso como una práctica social reconoce la relación mutua entre un evento discursivo específico y el contexto social más amplio que lo rodea, incluyendo las instituciones y estructuras sociales. Esto significa que situaciones, instituciones y estructuras sociales influyen en la forma en la cual se lleva a cabo un evento discursivo, pero también que el discurso tiene impacto en la configuración de las instituciones y estructuras sociales. Es decir, el discurso no solo refleja la sociedad, sino que también contribuye a dar forma a cómo funcionan las instituciones y cómo las personas interactúan entre sí. Es un proceso bidireccional en el que el discurso y la sociedad se influyen mutuamente, y esto tiene un impacto significativo en la construcción de la realidad social y en la formación de las identidades individuales y grupales.

El análisis crítico del discurso (ACD) es una de las perspectivas teórico-metodológica del campo de los estudios contemporáneos del discurso. Aunque tiene un anclaje en la tradición lingüística, cuenta con vocación transdisciplinar y se le reconoce un interés por generar conocimiento que contribuya a la democratización y emancipación de la sociedad. En este sentido, Van Dijk (2002) afirma que el análisis crítico del discurso “no solamente describe o explica la dominación, sino que activamente toma posición” (p.2). Los autores Teun Van Dijk, Gunther Kress, Theo Van Leeuwen, Ruth Wodak y Norman Fairclough son consideradores como fundadores de esta perspectiva.

Los estudios del ACD teorizan sobre la relación dialéctica entre discurso y sociedad, en la cual el discurso es modelado y determinado por las estructuras sociales de las que forma parte; y a su vez contribuye a la construcción, sostenimiento y transformación del orden social (Van Dijk, 2002). Se reconoce, sin embargo, que el discurso es una dimensión de la vida social, la cual no se reduce solo al lenguaje (Stecher, 2010). Además, estudian las relaciones entre lenguaje y poder, observando el papel que el discurso juega en los “mecanismos de dominación y control social característicos de las sociedades capitalistas contemporáneas” (Stecher, 2010, p.98), o, en palabras de Van Dijk (2022), “sobre el abuso de poder o dominación entre grupos sociales” (p.2).

A lo largo de este artículo se hace referencia al discurso como aparato portador de la ideología dominante del Nuevo Gerencialismo, enmarcado en un particular contexto, como lo es el trabajo en las empresas, pero que trasciende a la vida cotidiana, porque se presenta una ideología que orienta la adopción de estrategias para internalizar ciertas creencias en los individuos como valores reconocibles, los cuales “cobran una influencia determinante, cruzando distintas sociedades y ámbitos de la vida social, repitiéndose hasta un punto tal que empiezan a resonar cual mantra” (Fairclough, 2000, p. 33), y a su vez justifican la continuación del enfoque organizativo de la producción. Como explican Holland y colaboradores (1998), en Torrijos (2019), El discurso influye directamente en el sujeto a través del lenguaje, penetrando su cuerpo y convirtiéndose en la base inicial para la formación del pensamiento y las sensaciones personales. Posteriormente, mediante la interacción social, el discurso guía el comportamiento de los individuos. Este proceso facilita la integración del sujeto en el contexto cultural de la empresa, donde luego la persona puede contribuir activamente al moldear el entorno empresarial mediante la organización de los elementos, formas y temas recibidos en un determinado contexto cultural y temporal.

Fairclough enfatiza que el poder de un grupo social se basa en establecer patrones de discurso que las personas adoptan en su vida social y al utilizar estos patrones se promueven, perpetúan y normalizan las normas y valores dominantes en la sociedad, contribuyendo así a mantener la hegemonía cultural y las relaciones de poder existentes (Stecher, 2010).

## **6. Propuesta para el análisis del discurso del Nuevo Gerencialismo**

La propuesta metodológica que a continuación se expone para abordar el estudio del Nuevo Gerencialismo es utilizar el marco conceptual de Norman Fairclough. El modelo tridimensional de análisis crítico del discurso de Fairclough (1989) no es solo conceptual sino también válido para el análisis práctico. El autor concibe el discurso como texto, como interacción y como contexto; y su modelo entrelaza el análisis de texto con el análisis de los procesos de producción e interpretación de estos en tres niveles (ver la figura 1):

1. La descripción del texto: análisis de texto, como pieza de lenguaje y su análisis lingüístico.
2. La interpretación de la relación entre texto e interacción: el discurso como una práctica discursiva, considerando cómo se crea, se interpreta, y se interconecta con otros textos.

3. La explicación de la relación entre interacción y contexto social: el discurso como una práctica social arraigada en un contexto específico, que es influido por e influye en las relaciones de poder y en la construcción de la realidad.

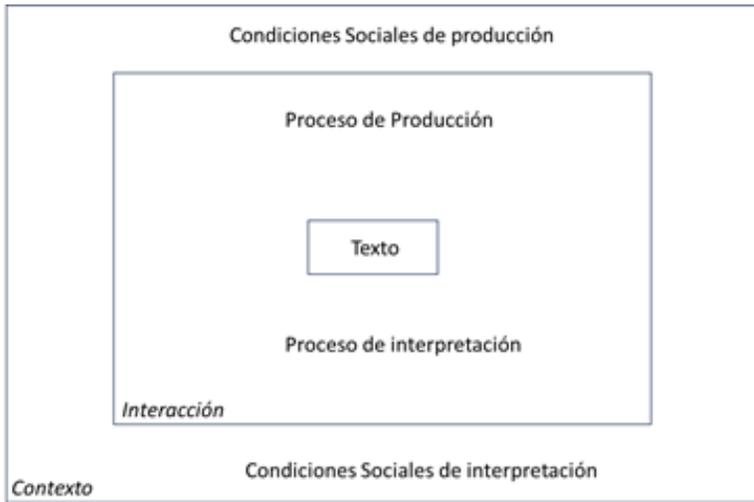


Figura 1. Modelo Tridimensional del Discurso, Norman Fairclough (1989, p.25)

### Dimensión “análisis del discurso como texto”

El texto escrito u oral es la información con la cual trabaja el investigador, y se origina en un proceso más amplio de creación textual. Cada texto representa una forma específica y contextual de utilizar el lenguaje, en la que se manifiesta el potencial constructivo del discurso. En el caso de las empresas, Londoño-Vásquez y Bermúdez-Restrepo (2013) afirman que “... el estudio de las retóricas establecidas (reglamentos internos, manuales de funciones, declaraciones sobre la misión, la visión, los valores corporativos, etc.) permitiría describir y analizar los elementos de dominación que tienden a perpetuarse en el discurso corporativo” (p. 503).

En este nivel, se hace un análisis lingüístico del texto con la finalidad de identificar cómo sus rasgos gramaticales, fonológicos, de vocabulario, de estructura global, y de cohesión tienen efectos en la constitución de las acciones/relaciones sociales (interacción), los sistemas de creencias y conocimientos (representación), y las identidades sociales (identificación) (Fairclough, 1989, 2003). Para destacar la relevancia del análisis del discurso como texto de acuerdo con la primera dimensión de Fairclough, a modo de ejemplo hipotético, se reproduce un texto oral en una situación de un encuentro jefe-empleado, en la cual los agentes de una organización (roles) se identifican socialmente. [8]

Contexto: sala de reuniones de la oficina de un gerente en una empresa del sector industrial automotriz.

Interacción: reunión de trabajo uno a uno entre un gerente quien es el jefe (J) y un empleado (E) quien depende jerárquicamente del gerente.

Texto: conversación entre un jefe (J) y un empleado (E) quien depende jerárquicamente del jefe.

1. (J): Buenas tardes.
2. (E): Buenas tardes.
3. (J): ¿Tú crees que está bien llegar a esta junta 2 minutos tarde?
4. (E): eh, no, supongo. Una disculpa, tuve un retraso con la junta anterior y fue el tiempo que me tomó en llegar acá.
5. (J): ¿Crees que yo llegaría así con este retraso con mi jefe?
6. (E): ... [silencio y asiente con la cabeza diciendo que no].
7. (J): Bueno, mejor empezamos. ¿Tienes la presentación que te pedí hace una semana?
8. (E): Si, claro.
9. (J): Bueno, espero que con ese tiempo que has tenido traigas algo muy bueno.

[Se muestran gráficas donde se da un estatus mensual de los indicadores más relevantes en aspectos de calidad y las contramedidas para aquellos indicadores fuera de objetivo].

Unos minutos más tarde, después de que el jefe ha revisado la presentación.

10. (E): Es exactamente lo que me pidió y está de acuerdo con lo que cada mes revisamos.
11. (J): Ese es precisamente el problema, debemos de hacer algo muy distinto dada la situación actual.
12. (E): Las contramedidas están ahí también en donde no alcanzamos las metas preestablecidas.
13. (J): Sí, claro. Y las puedo ver, pero aún así creo que no me estás entendiendo, necesito ver algo disruptivo algo que ahora sí muestre un cambio verdadero.
14. (E): [Silencio y asiente con la cabeza diciendo que sí].
15. (J): Cuando les digo esto es porque en verdad tenemos que reaccionar y ser resilientes, no podemos responder con lo mismo de siempre a la situación que estamos pasando.

Entre muchas de las preguntas que podría hacerse un investigador, se reflexiona a continuación sobre cómo se podría caracterizar la relación entre el/la jefe y el/la empleado en esta interacción, a partir de lo expresado en el texto.

La relación entre (J) y (E) no es equitativa en el sentido de poder, ya que el modo de interactuar de (J) es a través de cuestionamientos, en donde las preguntas se tornan incómodas e incluso llegando a percibirse como denigrantes para (E).

[8] Cabe mencionar que la conversación no transcribe una situación observada como parte de la recolección de información de un trabajo de campo diseñado para una investigación específica; sin embargo, sí es representativa una situación tipo en una empresa industrial en el contexto del nuevo gerencialismo.

Las preguntas son típicas cuando un rol ejerce la posición de poder y de esta misma forma el rol sumiso (E) acepta y consiente esta interacción.

En el enunciado 7 se muestra que el control de la conversación es de (J) ya que es quien guía la conversación hacia el asunto principal del encuentro que es el revisar una presentación.

La cortesía de las preguntas de (J) está ausente, e indirectamente son una exigencia. En el comentario 7, apunta que tiene una semana que se había pedido la presentación.

En el caso del enunciado 9, la forma del texto no es a modo de cuestionamiento, sino afirmativa refiriéndose (J) a que la expectativa es muy alta debido al tiempo de espera de una semana, y se puede decir que incluso la afirmación suena amenazante.

Es importante también analizar el inciso 6 en donde no se dice absolutamente nada, pero hay expresiones no verbales. Como comenta Fairclough, el decir o el no decir es parte del análisis del discurso en la dimensión de la descripción e interpretación de los textos.

Es relevante destacar en el ejemplo anterior que en el acto del discurso todas las órdenes y preguntas las hace el jefe (J), entonces parece que (J) tiene el derecho de dar órdenes y preguntar, mientras que (E) solo tiene el derecho y obligación de responder y recibir los cuestionamientos. Es decir, se asume el poder ejercido por (J) en el discurso, porque en el caso de una situación diferente entre dos personas sin que exista un rol específico de jefe - empleado, la anterior sería una conversación agresiva e incómoda. En la conversación, se entiende que el jefe (J) no está convencido con lo que se ha presentado el empleado (E), haciendo comentarios como en el enunciado (11) donde afirma que:

- a) Hay un problema.
- b) Hacer algo distinto a la situación.

Estos comentarios aluden a lo que caracteriza al nuevo gerencialismo, el gerente (J) en representación de la empresa, reconoce que las condiciones no son las mejores y que la situación en la que se encuentran es problemática, lo que hace sentido con la descripción del mundo VUCA o BANI en donde la empresa u organización advierte de este ambiente cambiante y caótico. Así también en el mismo enunciado (11) la expresión –“hacer algo muy distinto” – se puede considerar en el campo semántico de una de las características del nuevo gerencialismo, el emprendimiento, respondiendo a la innovación o a generar respuestas distintas a lo que comúnmente se conoce.

Así también, en el enunciado (13) el jefe hace alusión a ser disruptivo, palabra que nuevamente hace referencia a responder a la situación con algo no tradicional y que sea un giro radical a lo que comúnmente se hace, sugiriendo disrupción como sinónimo de emprendimiento, innovación. De la misma forma en el enunciado (15) menciona que – en verdad tenemos que reaccionar, ser resilientes –, que se interpreta como que el jefe sugiere una actitud o comportamiento de acuerdo con las condiciones actuales (problemáticas).

Aquí (J) menciona un cambio de actitud –Ser resiliente–, y la palabra en el sentido que lo expresa entraría en el campo semántico de un concepto del nuevo gerencialismo que es el de la flexibilidad, adaptarse a las condiciones actuales y a pesar de las adversidades no decaer y hacer frente a ellas.

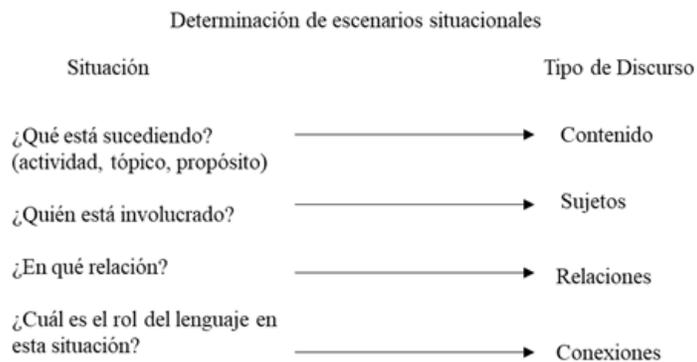
### ***Dimensión “análisis del discurso como práctica discursiva”***

Cuando se emplea el lenguaje para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, se está realizando una tarea adicional: se está organizando y dando estructura a las acciones de las personas dentro de un contexto específicamente estructurado, el cual puede ser una empresa. A partir de los trabajos de Fairclough, Stecher (2010) explica que todo discurso debe analizarse en términos de los procesos que le han dado lugar y aquellos que permitirán darle sentido.

Los individuos producen e interpretan textos a partir de los discursos que existen, tanto en su ámbito más cercano (formación académica, ejercicio de la profesión, consulta médica, práctica deportiva, actividades sociales, por mencionar algunos), como en un nivel más general, en la sociedad del momento (sistema político, sistema económico, creencias religiosas, cultura, etc.).

En términos de análisis, la segunda dimensión consiste en el análisis intertextual, lo que supone realizar un examen interdiscursivo para observar cómo un texto, y sus características semánticas, gramaticales y lexicales, es fruto de la mezcla de distintos géneros, discursos, y estilos, y a su vez produce efectos en los planos (inter)acción, representación e identificación.

Fairclough propone hacer un examen intertextual donde intervenga el contexto situacional y el tipo de discurso, para esto destaca cuatro aspectos (ver figura 2): 1) qué está sucediendo; 2) quién está involucrado; 3) cuál es la relación; y 4) ¿cuál es el rol del lenguaje en esta situación?



**Figura 2.** Contexto situacional y tipo de discurso, Norman Fairclough (1989, p.146)

Siguiendo con el ejemplo anterior, la cuestión “Qué está sucediendo” se puede dividir en tres niveles: actividad, tópico y propósito. La actividad que está sucediendo es un tipo de actividad que típicamente acontece en el ámbito laboral en una empresa industrial donde el jefe convoca una junta de revisión de alguna tarea de sus empleados específica. Por lo que el tipo de actividad se distingue de entre otras como juntas de departamento, junta de desarrollo laboral, junta de equipo de trabajo de un proyecto, junta de evaluación de desempeño, entre otras.

El tópico es más específico que la actividad previamente definida, el tópico es la presentación de un avance de un tema específico de un empleado a su jefe, que a su vez evidencia cierto propósito de la conversación. Como se había comentado anteriormente el carácter interpretativo del análisis del discurso crítico invoca cierta descripción de lo que acontece en esta práctica social discursiva, es evidente que el jefe (J) está ejerciendo presión para acelerar el proceso de presentación de esta actividad del empleado (E). En los párrafos 3, 5, 7 y 9 se hace énfasis en el tiempo como expresión de acelerar el proceso, este propósito presupone que es una cuestión de eficiencia, con lo que podemos asociar un propósito al discurso.

En relación con los sujetos involucrados, en esta conversación son el jefe y el empleado, donde es de suma importancia interpretativa ubicar a los sujetos y el rol pre-establecido. No es lo mismo cuando el empleado expone un avance de una actividad en la oficina de su jefe, como es el caso del ejemplo, que durante un encuentro casual en la cafetería; el rol y la situación contextual son distintas por lo que, dadas las diferencias de contexto, la conversación puede tener una interpretación diferente a la hora de analizar y estandarizar el rol de empleado y jefe. En este aspecto se describe quién está involucrado para definir una identidad subjetiva a los actores en la situación discursiva. En cuanto a la relación social entre los dos roles, por un lado, está el empleado quien tiene la obligación de presentar una actividad en la oficina de su jefe, y por otro el gerente quien convoca y recibe al empleado en su sala de juntas.

La relación aquí es de tipo rendición de cuentas, no es de debate, ni intercambio de ideas, ni charla amena, se trata de una revisión de las actividades del empleado, es decir, una relación sugerente de poder del jefe pidiendo resultados a su empleado, y exigiendo eficiencia en relación con la entrega de lo solicitado.

Finalmente, el lenguaje es utilizado en una manera instrumental como parte de un objetivo institucional y burocrático más amplio: se está utilizando para obtener información del empleado (E) que es necesario para algún objetivo del negocio o necesidad del gerente (J).

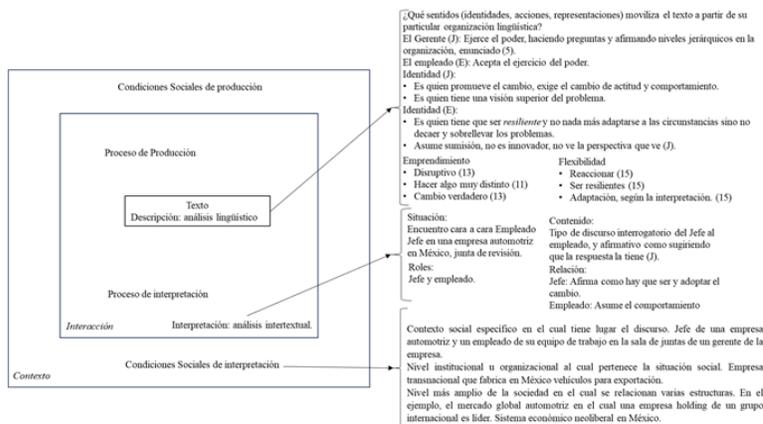
El papel del lenguaje viene determinado por el hecho de que se trata de una entrevista para obtener la información necesaria, pero también por el canal. No sería lo mismo que esta presentación, en lugar de ser una interacción cara a cara en la oficina del jefe, se hubiera dado a través de un correo electrónico enviado por el empleado.

### ***Dimensión “análisis del discurso como práctica social”***

Fairclough (1989) entiende el discurso como una práctica social [9]. El autor considera que, si bien no todas las prácticas sociales son discursos, el discurso es parte de toda práctica social y depende de la institución, organización, contexto social, y espacio-tiempo, en el cual sucede la práctica, porque todo esto condiciona el uso que se hace del lenguaje. La tercera dimensión tiene a su vez tres diferentes niveles de abstracción (ver figura 3):

1. Contexto social específico en el cual tiene lugar el discurso. En el ejemplo, una conversación entre un director de una empresa automotriz y un empleado de su equipo de trabajo en la sala de juntas de un gerente de la empresa.
2. Nivel institucional u organizacional al cual pertenece la situación social. En el caso, podría ser una empresa transnacional que fabrica en México vehículos para exportación.
3. Nivel más amplio de la sociedad en el cual se relacionan varias estructuras. En el ejemplo, se trataría del mercado global automotriz en el cual una empresa holding de un grupo internacional es líder y tiene actividades en el sistema económico neoliberal de México.

[9] Reckwitz (2002) define práctica social como una “forma rutinizada de conducta que está compuesta por distintos elementos interconectados: actividades del cuerpo, actividades mentales, objetos y uso, y otras formas de conocimiento que están en la base tales como significados, saberes prácticos, emociones y motivaciones ...” (p.224). Por ejemplo, trabajar, asistir a la escuela, dar clases, ir de compras.



**Figura 3.** Tres dimensiones de Fairclough y el análisis del discurso

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fairclough (1989).

En resumen, las dimensiones del modelo se complementan para construir un análisis crítico del discurso, y Fairclough (1989) afirma que conceptualizar el discurso como práctica social supone comprometerse a:

“... no sólo a analizar textos, ni sólo a analizar procesos de producción e interpretación, sino a analizar la relación entre textos, procesos y sus condiciones sociales, tanto las condiciones inmediatas del contexto situacional como las condiciones más remotas de las estructuras institucionales y sociales”. (p. 26)

En el nivel de análisis del texto, además de la propuesta que hace Fairclough (1989, 2003), el análisis de contenido es una técnica útil. Cabe mencionar que el análisis del discurso y el análisis de contenido son distintos tanto en su conceptualización como en la práctica (Guix, 2008). El primero busca “más allá de conocer el significado de un mensaje, formular teorías a partir del análisis de los textos” (Guix, 2008, p. 26); y el segundo es, según Bardin (1986), “...un conjunto de instrumentos metodológicos, [...] aplicados a los «discursos» (contenidos y continentes) extremadamente diversificados” (p.7). En palabras de López (2002), el análisis de contenido:

[...] centra su búsqueda en los vocablos u otros símbolos que configuran el contenido de las comunicaciones [...] pretende sustituir las dimensiones interpretacionistas y subjetivas del estudio de documentos o de comunicaciones por unos procedimientos cada vez más estandarizados que intentan objetivar y convertir en datos los contenidos de determinados documentos o comunicaciones para que puedan ser analizados y tratados de forma mecánica. (p. 173)

Para caracterizar el discurso empresarial llamado Nuevo Gerencialismo en una organización en particular, y explorar a su vez sus pautas a través de sus empleados, quienes están expuestos a este discurso, se puede recurrir al análisis de contenido, identificando los códigos utilizados por el emisor del discurso, su contenido manifiesto, el contexto en el que surge y se desarrolla el producto comunicativo, y evidenciar sus contenidos latentes.

Esto ayuda a evidenciar técnicas propagandísticas, medir la legibilidad y comprensibilidad de los mensajes, obtener información oculta, identificar actitudes o intereses de los autores (Piñuel, 2002) o, como lo dice Torrijos (2019), “permite describir y analizar los elementos de dominación que tienden a perpetuarse en el discurso corporativo” (pp. 261-262).

## 7. Conclusiones

En este artículo se ha expuesto la genealogía del Nuevo Gerencialismo para entenderlo como un fenómeno vinculado al contexto social en el cual surge, y no como una forma administrar empresas, fortuita y sin conexión alguna con la estructura que la genera. Se han presentado algunas características propias de este tipo de administración organizacional y cómo estas se reflejan en el discurso empresarial, y bajo la mirada interdisciplinaria no exclusiva de las escuelas de administración, se ve cómo han trascendido el ámbito de la empresa. Esto ofrece una urdimbre de posibilidades para entender problemáticas actuales de la sociedad, tales como el burnout, ansiedad, estrés generalizado, etc.

El considerar el nacimiento y configuración del Nuevo Gerencialismo es necesario para poder analizarlo bajo una perspectiva crítica, tanto si se observa el fenómeno como ideología hegemónica, como si se estudian casos concretos de ejercicio empresarial. Tal y como se ha descrito, comprenderlo a cabalidad supone observar el discurso que produce. La conjunción de ambas ideas subyace en la caracterización del discurso de Norman Fairclough y cuyo modelo se ha propuesto como herramienta de análisis, junto con la técnica del análisis de contenido. Aunque el modelo tridimensional de Fairclough proporciona un marco robusto para analizar el discurso empresarial y desentrañar sus implicaciones sociales, presenta ciertas limitaciones que podrían afectar la interpretación y generalización de los hallazgos. En primer lugar, la aplicación del análisis crítico del discurso puede variar significativamente según el contexto cultural y organizacional, lo cual puede influir en la interpretación de los resultados y en la aplicabilidad de las conclusiones a otras realidades empresariales, en este sentido es importante tomar en cuenta que el ejemplo hipotético mencionado se realiza con base en la experiencia de los autores en una organización de la industria automotriz de carácter multinacional. Además, el enfoque en el análisis del discurso como práctica social puede omitir otros factores importantes que influyen en las dinámicas organizacionales, como las estructuras de poder informales o las relaciones interpersonales no explícitas.

Por último, el modelo de Fairclough se centra en el análisis de textos verbales, lo que podría limitar la comprensión completa de cómo se manifiestan y perpetúan las ideologías gerenciales a través de otros medios de comunicación organizacional, como la imagen corporativa o la cultura organizacional implícita. Estas limitaciones sugieren la necesidad de complementar el análisis del discurso con enfoques adicionales que consideren la complejidad y la multidimensionalidad de las prácticas gerenciales en diferentes contextos empresariales.

Este texto quiere invitar a la comunidad académica de las escuelas de administración y negocios a ver otra cara no convencional del management y vislumbrar los problemas que conlleva. Por eso, en él se han incluido voces ajenas al campo de la administración, como la sociología, lingüística, y la filosofía, con la pretensión de contribuir a que el acervo que se produce y utiliza en dichos centros académicos promueva nuevos acercamientos en los estudios sobre gestión.

## Referencias

- Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales*, 28. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.10533>
- Alvarado Peña, L. J., & Salas Ruíz, J. (2020). *Sostenibilidad, Competitividad y Gestión en las Organizaciones: Experiencias Latinoamericanas*. Lima, Perú: Fondo Editorial, Universidad César Vallejo.
- Arias, M., & Pérez, R. (2015). Emprendimiento: cómo comenzar una empresa con éxito. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 175-183.
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bruno, D. (2006). Sociedad pos-disciplinaria y constitución de una nueva subjetividad. Un análisis de los discursos de la "autoayuda" y del nuevo management desde la perspectiva de Michel Foucault. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*.
- Calderón-Monroy, C. E. (2023). El injustificado descrédito que sufrió el Keynesianismo. *Guatemala: RARN: Manera de Ver, Debate*.
- Calsamiglia, H., & Tusón, A. (2015). *Las cosas del decir: manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel.
- Das, R. What do we know about High Performance Work Systems? A bibliometric summary of 30 years of research. *Manag Rev Q* 74, 415–438 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00305-5>
- Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London: Longman Press.
- Fairclough, N. (2000). Representaciones del cambio en el discurso neoliberal. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 16, 13-35.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse. Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fernández, C., Ibáñez, R., & Romero, P. (2017). *Sociología de la empresa, el trabajo y las organizaciones. Un enfoque crítico*. Madrid: Alfaomega.
- Foucault, M. (1966). *Les Mots et les choses: Une archéologie des sciences humaines*. Paris: Éditions Gallimard.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Giddens, A. (2009). *Sociología*. Madrid: Alianza editorial.
- González, J. (2003). *La producción en serie y la producción flexible. Principios, técnicas y fundamentos del cambio*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>.
- Guiner, S. (1968). *Sociología*. Barcelona: Península.
- Guix, O. J. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Rev. Calidad Asistencial*, 23(1), 26-30.
- Gutiérrez, S. (2003). *Discurso político y argumentación*. Ciudad de México: UAM Unidad Xochimilco.
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee wellbeing, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2109–2137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>.
- Hernández, J. V. (2022). Implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servidor público. *Espacios Públicos*, 19(46), 1-21. <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19281/14326>.
- Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX*. Buenos Aires: Critica.

## Referencias

- Huicab-García, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. 593 Digital Publisher CEIT, 8(1), 155-165. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>
- 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.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, 167 - 179.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa. Síntesis conceptual. *Revista IIPSI*, 123-146.
- Mazzotti, G., & Solís, P. (2014). Los estudios críticos en administración y el desarrollo de interpretaciones alternativas. *Administración y Organizaciones*, 17(32), 5-10. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/70>
- Misoczky, M. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales? *Administración & Desarrollo*, 1(47), 141-149.
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. Buenos Aires: Gedisa.
- Pecheux, M. (1978). *Hacia el análisis automático del discurso*. Madrid: Gredos.
- López-Casares Pertusa, H. (2023). La empresa humanista en la era de la complejidad. *Human Review. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 17(3), 1-11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4734>
- Piñero, F. J. (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo. *Revista Contribuciones a la economía*, 1-18. <https://www.eumed.net/ce/2004/fjp-ford.pdf>
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis. *Estudios de Sociolingüística*, 1-42.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Robin, R. (1973). *Histoire et linguistique*. París: Armand Colin.
- Salin, D. Baillien, E. y Notelaers, G. (2022). High-Performance Work Practices and Interpersonal Relationships: Laissez-Faire Leadership as a Risk Factor. *Front. Psychol.*, 13 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854118>.
- 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.
- Torrijos, M. (2019). Formas de hacer, formas de ser y formas de relacionarse, presentes en las prácticas de recursos humanos. *Revista Prisma Social*, 24, 255-276. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2812>
- Valdez, H. G., Zúñiga, S. M, & Soto, V. G. (2022). El Diamante de México: capital humano que requiere la industria de autopartes. *Cimexus*, 17(2), 76-104. <https://doi.org/10.33110/cimexus170204>
- Van Dijk, T. (2002). El análisis crítico del discurso y el pensamiento social. *Athenea digital*, 1, 18-24. <https://raco.cat/index.php/Athenea/article/view/34083>.
- Vargas-Hernández, J. G. (2016). Implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servidor público. *Espacios Públicos*, 19(46), 51-72. <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19281>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.