

044

DOCUMENTOS

---

# ESTRATEGIAS PARA LA DISOLUCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Carlos J. Fernández Rodríguez

# Contenido

## La “nueva cultura de empresa”: estrategias empresariales para la disolución de las relaciones laborales

Carlos J. Fernández Rodríguez

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. QUÉ ES EL GERENCIALISMO Y CUÁLES SON SUS IDEAS PRINCIPALES</b> .....	<b>6</b>
<b>3. LOS CANALES DE DIFUSIÓN DE LA IDEOLOGÍA GERENCIAL</b> .....	<b>15</b>
a) Escuelas de negocios .....	15
b) Consultorías.....	17
c) Gurús y literatura empresarial .....	18
d) Prensa económica, exposiciones, think tanks .....	22
e) El resultado de esta difusión .....	23
<b>4. UN EJEMPLO DE GERENCIALISMO EN PRÁCTICA: LA “NUEVA CULTURA DE EMPRESA” EN EL PAÍS VASCO</b> .....	<b>24</b>
a) Un contexto muy concreto: crisis y soluciones neoliberales .....	24
b) Las propuestas de la “Nueva Cultura de Empresa” .....	29
c) La “Nueva Cultura de Empresa”, ADEGI y el Gobierno Vasco.....	42
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>51</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, estamos asistiendo a tiempos muy convulsos en el paisaje laboral y empresarial. La profunda crisis económica, que ha azotado con especial virulencia al sur de Europa, ha tenido un impacto enorme sobre las clases trabajadoras, y las estrategias gubernamentales orientadas a la superación de dicha crisis económica se han hecho a costa de una sustancial reducción de las condiciones de vida de las clases trabajadoras. En el caso español, la superación de una enorme crisis de raíz inmobiliaria se ha realizado a partir de la puesta en práctica de una serie de reformas, profundamente antidistributivas, que han implicado no solamente destinar todos los esfuerzos a rescatar un sistema financiero con graves problemas de solvencia, sino replantear un cambio abrupto en el sistema de relaciones industriales. Dichas reformas han tenido, como objetivo fundamental, el debilitamiento del factor trabajo respecto al capital, con el fin de garantizar la sostenibilidad de los beneficios empresariales y la tasa de ganancia: responden a una tendencia existente, desde hace varias décadas, de recuperar por parte de los distintos gobiernos mercados más competitivos y dinámicos a expensas de derechos sociales, económicos y hasta civiles. Esto es el neoliberalismo, en marcha desde finales de la década de los setenta, y sus políticas no solamente se han convertido en hegemónicas a la hora de replantear los marcos políticos, sociales y económicos contemporáneos, sino que han sido capaces de quebrar una dinámica histórica de mejoras para las clases trabajadoras. Lo han conseguido a través no ya de una evidente coerción económica, con el chantaje de la desinversión (aprovechando las ventajas para la movilidad del capital que han traído la globalización y las nuevas tecnologías) sino además, y de forma muy eficaz, mediante una auténtica guerra cultural en la que han sido capaces de convencer a una parte sustancial de la ciudadanía de los beneficios del mercado desregulado y de la competitividad empresarial.

---

Carlos J. Fernández Rodríguez (1974) es profesor de sociología en la Universidad Autónoma de Madrid. Especialista en sociología de las organizaciones, el trabajo y el consumo. Su última obra es *Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa* (con Luis Enrique Alonso, Madrid: Siglo XXI, 2018).

Y es que el ejercicio del poder por parte de las clases empresariales se realiza, hoy en día, de forma más sutil que en épocas anteriores, en las que los métodos de explotación eran burdos y brutales. En las últimas décadas, la imagen de la empresa, los empresarios, los emprendedores y el mercado en general ha mejorado de forma muy ostensible entre la opinión pública, frente al descrédito de los sindicatos, la importancia del trabajo o las políticas públicas. Todo esto ha sido el resultado de una auténtica campaña de *marketing* y, sobre todo, acción política, acción llevada a cabo por los sectores más dinámicos del tejido empresarial y que ha sabido construir un nuevo marco de ideas, un nuevo sentido común, difundido tanto por gobiernos de distinto signo como por los grandes medios de comunicación y distintas instituciones del mundo de los negocios. Esta estrategia de comunicación ha servido para apuntalar un nuevo discurso como base de ese nuevo sentido común: el discurso gerencial o de la gestión, también conocido como discurso del *management* o discurso de la empresa. Este concepto del discurso del *management* se ha empezado a explorar con más detalle recientemente en el ámbito de la sociología (si se desea profundizar más en él, puede explorarse en buena medida en mi propia obra o en mis colaboraciones con una figura de referencia en la sociología crítica como es Luis Enrique Alonso: ver Fernández Rodríguez, 2007 o Alonso y Fernández Rodríguez, 2013a, 2013b y 2018), porque se ha convertido en la auténtica ideología dominante en la actualidad, situando a las empresas como la vanguardia y la referencia de los proyectos políticos y económicos en la gran mayoría de las sociedades occidentales, y buscando la adaptación de la sociedad y los individuos a las necesidades de estas y de los mercados. Hoy en día, hay que formarse, adaptarse y vivir en función de las necesidades de las empresas porque, como se repite como un mantra, hay que competir, y eso implica dejar de lado cualquier otro proyecto que entre en colisión con lo que necesitan las empresas.

Esto supone un desafío considerable para los sindicatos contemporáneos, pues deben enfrentarse no solamente a un recrudescimiento de conflictos por el excedente que, aunque siempre presentes en el terreno de las relaciones laborales (pues no podemos entender una economía capitalista sin una lucha central por el reparto que genera la actividad económica), parecen haberse avivado de nuevo ante el recorte profundo de los derechos laborales y sindicales; además, deben plantear esta lucha en un escenario novedoso, en el que el mundo de los negocios ha

sido capaz de construir una hegemonía ideológica que ha hecho de la actividad empresarial algo atractivo, y que ha permitido que buena parte de la ciudadanía termine interiorizando y asumiendo la idea de que para ser prósperos, debemos dejar manos libres a la empresa. Y aún más, plantando la semilla en las clases trabajadoras de una idea fundamental: que el trabajador es un individuo que está solo, que compite contra sus compañeros y cuyo único sostén va a ser el apoyo afectivo que le van a proporcionar los cuadros directivos de la empresa y su legión de psicólogos que hacen *coaching*. Puede parecer increíble a veces, pero estas ideas pro empresa tienen un éxito social enorme, en buena medida porque se repiten hasta la náusea en los medios de comunicación generalistas, sea en boca de expertos empresariales o por parte de líderes y ejecutivos de los partidos políticos, sean conservadores o no (y los que no lo hacen, rara vez reflexionan sobre ello de una forma explícita). Plantear una lucha contra esta manera de ver las cosas debería convertirse en una prioridad sindical, como se tratará de explicar a lo largo de estas páginas.

El objetivo de este informe, por tanto, es el de dar cuenta de este nuevo discurso gerencial, discurso del *management* o “discurso de la empresa”, con el fin de que un sindicato (en este caso ELA y sus delegados, pero vamos, vale para todos) tenga la información y, por tanto, la capacidad de generar herramientas y soluciones para de alguna forma plantear una estrategia de resistencia ante esta ofensiva ideológica. Para ello, este trabajo se va a dividir en cuatro secciones. En la primera, lo que se va a presentar es un análisis de lo que sería este discurso de la empresa (el discurso gerencial, también lo podemos llamar gerencialismo), describiendo los principales conceptos que maneja y sus prescripciones para el mundo de las organizaciones y por supuesto para los trabajadores, incluyendo el de “cultura de empresa”. En segundo lugar, haremos un breve repaso de algunos de los agentes e instituciones que contribuyen a la creación y difusión de dichos discursos pro-empresariales, y que juegan un papel importantísimo en la aceptación masiva de estas ideas. En tercer lugar, presentaremos un ejemplo de la puesta en práctica de este tipo de ideas gerenciales, con un análisis de la denominada “Nueva Cultura de Empresa” impulsada por la patronal guipuzcoana ADEGI y que es muy representativa de este tipo de nuevas políticas empresariales inspiradas en el discurso del *management* contemporáneo. Y finalmente, en una sección de conclusiones se reflexionará sobre el impacto

del gerencialismo y se presentarán algunas posibles herramientas de resistencia y lucha contra esta perspectiva cultural, tan dañina a corto, medio y largo plazo para los intereses de amplias franjas de las clases trabajadoras.

## 2. QUÉ ES EL GERENCIALISMO Y CUÁLES SON SUS IDEAS PRINCIPALES

Las ideologías gerenciales o gerencialismo forman parte del paisaje cotidiano de nuestro entorno laboral. Imaginemos que queremos aspirar a conseguir un empleo, que puede ser desde un comercial a un directivo, en una empresa relacionada con un sector puntero. En el caso español, esta podría ser una empresa de consultoría, del sector energético o financiera, y el puesto de trabajo podría ser en el área comercial, de recursos humanos o de *marketing*. Lo normal es que hayamos descubierto la oferta a través de una página web especializada o de un anuncio en un periódico. No será extraño que, al lado de las especificaciones del puesto como las tareas a realizar o el abanico salarial, encontremos contenidos como estos:

*“Pensamos en un profesional con altas dotes de liderazgo, comunicación, visión estratégica, habilidades comerciales demostradas, orientación a cliente y resultado, y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y productos”.*

*“Capacidades/habilidades demandadas: Comunicación, negociación, empatía, servicio al cliente, planificación y trabajo en equipo”.*

*“Se busca profesional emprendedor, que destaque por su iniciativa, su capacidad para las relaciones humanas y su afán de superación; orientación comercial, empatía y liderazgo son competencias imprescindibles para el éxito en este puesto”.*

Como podemos leer, en las ofertas de empleo no sólo se describe un perfil de carácter técnico sino que se espera algo más de los selecciona-

dos: unas habilidades y competencias que consisten en saber comportarse de la manera adecuada dentro de la organización. Además, en la publicidad de grandes empresas auditoras y consultoras, encontramos múltiples referencias a “crecer con nosotros”, “desarrollo profesional”, “crear valor para el cliente”, etc. En resumen, un auténtico vocabulario específico que merece la pena ser analizado en detalle, y que constituye la seña de identidad fundamental del discurso gerencial. Emprendedor, iniciativa, empatía, liderazgo, todos ellos son términos que valoran positivamente los seleccionadores de personal de las organizaciones actuales, y son difundidas a través de diversos medios hasta que, de una forma u otra, terminan teniendo un impacto no sólo intelectual, sino definitivamente social e individual. Exploremos este punto en mayor detalle.

Cuando decimos que el gerencialismo tiene un impacto social, lo que estamos diciendo es que este discurso no se limita ni mucho menos al ámbito interno de las reuniones dentro de las empresas, sino que trasciende los límites de las organizaciones y alcanza a toda la sociedad, por ejemplo a través de la acción política. Por ejemplo, los nuevos discursos gerenciales aparecen a menudo entre los responsables políticos, entre los que las alusiones a la necesidad de “gestionar mejor” están a la orden del día. Decir esto puede parecer a priori de sentido común, pero ello puede implicar cosas muy diversas. Por ejemplo, distintos responsables políticos pueden afirmar que su objetivo sea el de mejorar la gestión de la sanidad, pero unos pueden hacerlo financiando mejor los servicios públicos sanitarios y otros mediante la privatización de dichos servicios. En el segundo de los casos, se justificaría diciendo que las empresas privadas “gestionan de forma más eficiente” que las públicas. Este tipo de argumento se suele asumir y aceptar sin discusión pese a la falta de evidencias empíricas al respecto (de hecho casi siempre los análisis económicos suelen mostrar que las privatizaciones terminan costándole un ojo de la cara tanto a los clientes como al erario público). Este es, como veremos a continuación, uno de los principales argumentos del gerencialismo contemporáneo, el cual tiene un profundo impacto social ya que supone que: a) las empresas privadas son mejores gestores; b) los organismos públicos son, por tanto, peores gestores; y c) es preferible que los servicios públicos se gestionen desde una óptica de coste-beneficio que es la que a priori existe en el sector privado. Esto va a tener consecuencias importantes en cómo se va a gestionar la administración pública, cómo se va a organizar el trabajo dentro de la misma, cómo se

van a financiar los servicios, qué nivel de impuestos se va a hacer necesario, etc.

Cuando decimos que el gerencialismo tiene un impacto individual, tenemos que plantearnos las implicaciones de ese mayor compromiso con la empresa que se exige de los trabajadores y directivos. Este compromiso se refleja en una mayor dedicación al trabajo. La socióloga norteamericana Juliet Schor (1994) publicó, a finales de la década de los ochenta, una interesante investigación en la que mostraba que en los Estados Unidos de América el número de horas trabajadas por persona había aumentado de forma muy notable a lo largo de una década dominada por el neoliberalismo del gobierno de Ronald Reagan. Esto suponía una sorpresa, por cuanto el desarrollo de las nuevas tecnologías había hecho pensar más bien que el número de horas que la gente tendría que dedicarle al trabajo iban a disminuir con el tiempo. Este aumento de la jornada laboral, por supuesto, tenía importantes repercusiones en la forma de vida de los individuos, pues se trata de tiempo que se detrae tanto de su ocio y descanso como de poder pasar tiempo con su familia. Desde la publicación de este informe, las cosas han empeorado si cabe: el exceso de horas trabajadas y la ruptura de los límites entre el tiempo de trabajo y de ocio se han convertido en casi una epidemia generalizada: personas que pasan la mayor parte del día en la oficina, volviendo a casa solamente para dormir; imposibilidad de conciliar adecuadamente la vida familiar y personal; trabajadores contestando correos electrónicos durante el fin de semana o trabajando en domingos, etc. En general, podemos hablar de una intensificación del trabajo general que, pese a sus negativas repercusiones en el bienestar personal y familiar, se presenta desde este discurso gerencial como un ejemplo de buena actitud en el lugar de trabajo y un ejercicio de madurez y responsabilidad por parte del trabajador.

Por lo tanto, nos encontramos con que el nuevo gerencialismo está promoviendo prácticas de trabajo más intensas y comprometidas, a la par que defiende un modelo empresarial sin limitaciones como el único válido en términos de gestión. Se hace necesario convencer al trabajador de que únicamente a través de más horas de trabajo y mayor intensidad en el mismo la empresa y, por ende, los propios trabajadores, podrán no ya sobrevivir, sino prosperar dentro de una situación de mercado libre y globalizado. Se trata de una necesidad estructural en el marco de un

mercado “desencadenado”. Por ello, se hace imprescindible convencer a la ciudadanía, a los directivos y sobre todo a los trabajadores no ya de lo bueno, pero sobre todo de lo obligado de trabajar más horas y con más intensidad: para ello, lo que se va a hacer es reproducir continuamente consignas a través de diversos medios, hasta el punto de alcanzar una cierta ubicuidad. De este modo, argumentos en favor de mayor compromiso en el trabajo y mayor productividad se repiten continuamente en muchos editoriales y columnas de opinión de periódicos, particularmente los de la prensa económica; aparecen en los anuncios corporativos y en las noticias asociadas a portales de empleo y redes sociales como Infojobs o LinkedIn; aparecen reproducidos en los discursos públicos de los representantes de las patronales y de los políticos conservadores; se leen en best-sellers de aeropuerto y en diarios digitales; se escuchan en las clases de muchos profesores de las facultades de economía y en las grandes escuelas de negocios. Su grado de reproducción es de tal calibre que, con el tiempo, terminan por calar en la opinión pública (particularmente en las clases medias, pero no sólo en ellas), favoreciendo la asunción de comportamientos pro-activos o, en algunos casos, una mera indiferencia por desconocimiento que impide reaccionar presentando un discurso alternativo al de la empresa.

Este discurso gerencial formaría parte de lo que algunos autores como los franceses Luc Boltanski y Ève Chiapello (2002) han denominado el nuevo espíritu del capitalismo. Ese nuevo espíritu no es otra cosa que la ideología que justifica el compromiso de las personas con el sistema capitalista, y que hace ese compromiso lo suficientemente atractivo para la gente. Esto último es imprescindible por cuanto las características del capitalismo moderno requieren un alto grado de compromiso por parte de los empleados que trabajan en las empresas y, sobre todo, de los directivos, asalariados o no, que se ocupan de la gestión de las mismas. El capitalismo moderno favorece una gestión flexible frente a la planificación de los tiempos del fordismo, y requiere mayor motivación. Tenemos que trabajar más porque la competencia internacional es mucho mayor, y porque las nuevas tecnologías favorecen nuevos modelos de negocio; la única forma de conseguir que los empleados trabajen es que sientan el suficiente entusiasmo por su empresa como para darlo todo por ella. Esto no es fácil una vez que el capitalismo contemporáneo ha introducido, por ese crecimiento de la competencia y por la desaparición paulatina del Estado del Bienestar (que es un freno a los negocios),

una situación de enorme incertidumbre para las clases trabajadoras. ¿Cómo motivar a los empleados? Bueno, las empresas han encontrado una estrategia: comunicar que lo que está pasando... no está realmente pasando: que no es que uno cada vez trabaje más, o cobre menos, o que los servicios públicos sean más caros, sino que lo que sucede es que si sabemos aprovechar las oportunidades nos irán bien las cosas, que debemos asumir riesgos en la vida, que la flexibilidad es buena para nosotros, que en el trabajo debemos estar entusiasmados... El objetivo será presentar un diagnóstico más optimista de la situación realmente existente, que permita convertir la incertidumbre en una posibilidad de gran éxito personal y profesional.

¿Cuáles son las principales ideas que va a recoger este gerencialismo contemporáneo? Si analizamos publicaciones e informes de las últimas tres décadas, observaremos que los argumentos de los “expertos de la empresa” se repiten sin grandes variaciones. Se va a tratar, esencialmente, de una serie de diagnósticos en relación a qué ha fallado en el modelo de gestión existente antes del neoliberalismo (en el período conocido como fordismo y en el que, durante las décadas posteriores a la II Guerra Mundial, se edificaron los cimientos del Estado del Bienestar y se institucionalizó el diálogo social) y dónde pueden encontrarse las claves del éxito en el momento actual. Lo importante aquí es entender que estamos hablando, fundamentalmente, de una retórica, casi una propaganda que se centra en provocar una reacción, un despertar de las economías ante la crisis, y que interpela a los empresarios para que reorganicen las condiciones de trabajo en las empresas con el fin de ganar competitividad. Esta retórica se articulará en torno a las siguientes ideas fuertes:

1. Se describe un escenario en el que el pasado solía ser plácido y seguro: las empresas vendían unos productos con casi total seguridad y poca competencia, mientras que los trabajadores gozaban de una cierta estabilidad laboral. Sin embargo, en la actualidad y debido a la globalización y a la desregulación de los mercados, el presente ha pasado a convertirse en inseguro y desafiante, ya que se han instalado entre nosotros nuevos competidores que amenazan con hundir nuestras empresas. La crisis supone un shock que lleva asociado, de forma necesaria, la necesidad de un cambio en las empresas. Es imprescindible, así, prepararse para el presente y para el futuro: existe una necesidad, cada vez

mayor, de transformar las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a estos cambios. El cambio es, a partir de ahora, el estado de las cosas; la estabilidad va a ser, a partir de ahora, un mero espejismo en una sociedad marcada por la fluidez.

2. Se presentará una imagen del trabajador (y también del directivo) en la que este rechaza voluntariamente la seguridad, porque está siempre hambriento de tener nuevos retos y desafíos profesionales; sólo se compromete con proyectos que exigen de él el máximo. La apelación al compromiso es continua. El trabajador aparecería en este relato como alguien que aborrece las rutinas y los horarios, individualista y muy competitivo, que tiene claro lo que desea, que negocia individualmente sus condiciones laborales, que quiere libertad total para realizar sus sueños (al igual que el directivo, y que el empresario). Es un empleado capaz de adaptarse no sólo a cambios de horario y de condiciones de trabajo (incluido el lugar geográfico), sino también de tareas, lo que significa que debe reciclar su formación y conocimientos de forma constante.
3. Se da una enorme importancia a la figura del cliente. Se alude continuamente a la importancia que tiene satisfacer sus necesidades: prestarle un servicio excelente, entregarle el producto en el plazo estipulado, gracias a él es por lo que la empresa obtiene beneficios y paga salarios, se hacen más horas si hace falta, se trabaja el fin de semana si es necesario, ya que por el cliente todo parece justificarse, etc. Esto facilita la desarticulación de los horarios y la entrada de un factor, la flexibilidad, que va a regir desde ahora la organización del trabajo contemporáneo.
4. La idea de burocracia (expresada en forma de papeleo, jerarquías de mando, reuniones formales, seguimiento de los procedimientos vigentes) va a empezar a socavarse y pasará a convertirse en el arquetipo de todo aquello que es negativo dentro de la organización. Se debe eliminar la burocracia, que no es solamente el papeleo, sino todo aquello que regule y ponga límites a la acción empresarial. Al eliminar la burocracia, se dice que así se otorga libertad a los trabajadores, para lo que se hace necesario empoderarlos, esto es, darles más responsabilidades hasta el punto

de que sean autónomos. Se va a articular, así, una cultura de empresa que, si está lo suficientemente cohesionada y es capaz de integrar a los trabajadores, será capaz de comprometerlos hasta límites insospechados. En el entorno de la cultura de empresa, lo que tenemos son unas nuevas relaciones dentro de la organización, en las que los vínculos van más allá del contrato de trabajo: se establecen relaciones emocionales, en las que la identificación con la organización es total, como si fuese nuestra familia: la empresa nos trata bien (nos felicita el cumpleaños, nos invita a una cena de empresa en un restaurante estupendo, tenemos actividades lúdicas, tenemos un *coach* que nos pregunta cómo nos encontramos) y nosotros, a cambio, obedecemos sin pestañear, asumimos más carga de trabajo, renunciamos a nuestro tiempo personal. Este modelo se experimentó en un principio en las empresas japonesas (Toyota y muchas otras) pero se ha extendido por todas partes.

5. Se va a alabar, de forma continua, la cultura del emprendedor, describiendo de forma muy positiva la figura de aquellas personas que deciden poner en marcha un negocio o crear una empresa. Se les atribuyen cualidades como capacidad de asumir desafíos y riesgos, ser visionarios, luchar por sus sueños, etc. y sobre todo el hecho de ser los responsables de la mayor parte de las innovaciones comerciales y tecnológicas. En este sentido, iconos como Steve Jobs o Bill Gates, gente que comienzan sus negocios en el garaje de su casa antes de convertirse en multimillonarios, son un ejemplo más que seductor de este tipo de emprendedores. Frente a esta imagen positiva, el contrapunto negativo será el de aquellos que no asumen riesgos ni emprenden, los pasivos: los burócratas, asalariados acomodados, desempleados y, particularmente, los sindicalistas, que con sus reivindicaciones, entorpecen tanto el entusiasmo como la flexibilidad necesaria para un funcionamiento adecuado de los negocios. Por tanto, según este discurso, todos debemos comportarnos como emprendedores, bien creando nuestros propios negocios, bien convirtiéndonos en autónomos dentro de la empresa (el paso previo a una uberización de la economía, en la que el trabajo gestionado mediante plataformas se realiza a través de empleados autónomos), y siempre actuando en la vida como si nosotros mismos fuésemos

un negocio. De este modo, debemos adoptar una mentalidad económica en la que siempre pensemos en costes y beneficios, en inversiones personales (en educación, en prácticas, en determinados empleos y experiencias), en asumir riesgos y, sobre todo, en entender a la persona, al sujeto, como un agente económico individual, un empresario de sí mismo, sin otros lazos con la sociedad.

6. Para estimular el compromiso de sus empleados con el trabajo, se va a hacer énfasis en la importancia de contar con un líder carismático. La jerarquía de mando va a dejar paso al concepto de liderazgo. Ello supone el ascenso de nuevas formas de liderar no basadas tanto en la orden directa como en el convencimiento: se trata de contar con entrenadores más que con jefes. El directivo debe ser exigente pero tolerante, creer en el control pero también en la intuición: su poder descansará en la gama de comportamientos que puede adoptar. Se dará paso así a una gestión “post-moderna”, no basada en el cálculo y la supervisión, sino en otros elementos como los valores, la intuición y lo ambiguo.
7. Los nuevos discursos gerenciales van a hacer un énfasis enorme en la necesidad de apostar por la innovación y la creatividad como motores de la transformación económica y la reorganización de las estrategias empresariales. La innovación va a estar liderada por una nueva clase creativa, formada por un conjunto de trabajadores de las industrias del conocimiento con nuevos valores respecto a los viejos trabajadores industriales. Se hace énfasis en la necesidad de adquirir, más que conocimientos concretos, competencias, esto es una serie de destrezas vinculadas a demandas tales como la capacidad de trabajar en equipo, de expresarse, de gestionar el tiempo, de adaptarse, de ser flexible. Estos nuevos trabajos creativos (aunque luego el resto de trabajos pasará por lo mismo) van a estar guiados por un enfoque que es el de la flexiguridad o flexiseguridad, en el que la empresa va a exigir mucha flexibilidad a cambio de una formación o experiencia que dará frutos muy exitosos en futuras búsquedas de trabajo (esto es, nuestra seguridad procederá de la inversión en formación que realicemos, y que nos permitirá siempre encontrar trabajo). Este enfoque, recordemos, es uno de los pilares de la política de

empleo de la Unión Europea junto a conceptos como la activación o el emprendimiento (Keune y Serrano Pascual, 2014).

8. Se dará también un gran énfasis en la importancia de la autorregulación a la hora de definir los márgenes de acción tanto de comportamientos de directivos como de estrategias empresariales, con la expansión de políticas de responsabilidad social corporativa. Esto coincide con llamadas a reducir el peso del Estado en la vida económica y social, demandando una reforma en profundidad en la gestión de los servicios públicos. En algunos casos, se va a llegar al punto de privatizarlos, como ha sucedido en los casos británico o español en relación a la gestión de parte de la sanidad pública (con, por ejemplo, gestión privada de hospitales). Asimismo, y con el fin de permitir la máxima flexibilidad en el ámbito organizacional, se han realizado importantes cambios en diferentes sistemas de negociación colectiva que tratan no solo de favorecer la negociación a nivel de empresa frente a niveles superiores, sino de dar más fuerza al empresario a la hora de decidir unilateralmente las condiciones laborales.
9. Y claro, esto tiene consecuencias importantes en la imagen que se quiere dar de las fuerzas sindicales, una de las principales barreras a la discrecionalidad total en las acciones del empresario. En su cruzada contra ellas, el discurso del *management* las presenta como anacrónicas, anticuadas, de otra época, una auténtica reliquia del pasado a la que han abandonado los jóvenes y que debe dejarse atrás por innecesaria en el mundo contemporáneo. En el discurso de muchos de los “libros de empresa” y de muchos voceros del discurso gerencial, los sindicatos se presentan como organizaciones irracionales que perturban la buena gestión de los directivos debido a sus demandas imposibles.

El hecho de mencionar esta mala imagen de los sindicatos en los libros de empresa debe hacernos reflexionar sobre los canales a través de los que se han difundido estas ideas, y que se apuntarán en la siguiente sección.

### 3. LOS CANALES DE DIFUSIÓN DE LA IDEOLOGÍA GERENCIAL

Las ideas del nuevo gerencialismo han gozado de una popularidad enorme que no puede ser explicada sin comprender su proceso de difusión. Las empresas no son por supuesto entes aislados, sino que se relacionan entre sí y conviven en un entorno en el que participan otras instituciones relevantes. No podemos entender la forma en la que evolucionan y funcionan las empresas sin prestar atención al contexto social y a ciertas instituciones que tienen un peso importante en la forma en que las empresas elaboran no ya sus estrategias, sino su concepción del mercado, el trabajo asalariado y los sindicatos. Y aunque el peso de las asociaciones empresariales (patronales, Cámaras de Comercio) sea importante, en esta construcción social de la nueva gestión o *management*, hay una serie de actores que juegan un papel central en la extensión de estas ideas, y que serían los siguientes:

a) *Escuelas de negocios*

A finales del siglo XIX, los requerimientos de la empresa moderna habían exigido la creación de nuevos puestos de dirección dentro de las incipientes corporaciones, lo que inauguraba una necesidad por difundir un conocimiento especializado que permitiera contar con ejecutivos solventes. De este modo, y desde la creación en 1881 de The Wharton School of Finance and Commerce of the University of Pennsylvania (considerada por la mayoría de especialistas como la primera escuela de negocios de la historia) la función de estas escuelas, surgidas sobre todo en Estados Unidos durante la transición del siglo XIX al XX, ha sido la de formar gestores: esto es, profesionales capaces de dirigir y administrar todo tipo de empresas, con independencia del sector económico, y que las conduzcan al éxito. Tras la II Guerra Mundial, el modelo norteamericano de escuela de negocios se convertirá en hegemónico en el bloque occidental, contribuyendo a la difusión de un American way of business (complementario al American way of life) en el mundo, proveyendo a las nacientes escuelas de negocios de asesoramiento técnico por parte de enviados de las escuelas de negocios más prestigiosas (por ejemplo, personal de Harvard Business School asesoró a escuelas tan prestigiosas en la actualidad como INSEAD, en París, o IESE, en Barce-

lona). El modelo americano ha gozado de una extraordinaria influencia hasta tiempos recientes en la forma en que se han diseñado no sólo programas de estudios (con la generalización del famoso MBA), sino en la presentación estética de los espacios de las escuelas o los valores promovidos (individualismo, éxito, etc.).

Desde la década de los ochenta, el número de escuelas de negocios se ha multiplicado, en buena medida por una mayor demanda una vez que el contexto político del neoliberalismo ha promovido la formación en el terreno de las ciencias empresariales. Esto ha llevado al desarrollo de un auténtico mercado de la formación superior en negocios que ha estimulado la circulación de conocimiento experto entre los ejecutivos. De esta manera, desde las instituciones más conocidas (Harvard, Columbia, Chicago, Wharton) se desarrollan teorías gerenciales que, poco a poco, comienzan a difundirse entre otras escuelas de negocios, que las incorporan posteriormente a sus programas de formación. Esta dinámica de centro a periferia favorece una cierta anglosajonización en la forma de ver los problemas organizacionales, como discutiremos posteriormente. Además, algunas de las figuras más reconocidas del pensamiento gerencial son docentes en algunas de esas escuelas de negocios norteamericanas (por ejemplo Rosabeth Moss Kanter y Michael Porter son profesores en la Harvard Business School; el gurú del marketing Philip Kotler, en la Kellogg School of Management), con lo que sus teorías adquieren una resonancia inmediata por el efecto refuerzo que va a tener el hecho que tanto autor como institución cuenten con un enorme prestigio en los círculos empresariales.

Cualquiera que viva en el País Vasco es consciente de la importancia que tiene Deusto (fundada en 1918 por los jesuitas, es de hecho una de las escuelas más antiguas de Europa) como centro de formación de directivos. En el resto del territorio español, escuelas como ESADE, IESE, ESIC o el Instituto de Empresa son centros muy importantes en términos de educación superior para directivos. Sus masters son muy caros (en algunos casos el precio de la matrícula supera los 30.000 euros anuales) pero sus aulas están llenas, ya que prometen una carrera profesional exitosa a estudiantes y profesionales si se gradúan en sus cursos. De hecho, cada vez hay un porcentaje mayor de directivos que pasan por estas instituciones, y se diplomán en ellas con un bagaje que no se limita a adquirir unas técnicas de gestión, sino también con una perspectiva

de las cosas alineada totalmente con esta ideología gerencial. Así, su mirada al sindicalismo va a ser muy crítica, pues no van a estar acostumbrados a la negociación continua, sino a tratar de imponer sus tesis de actuación (basadas en motivar mediante una cultura de empresa) a un conjunto ideal de empleados individualistas e hiper-competitivos, carentes del menor espíritu colectivo o sentimiento de solidaridad con los compañeros.

Y es que la formación de las escuelas de negocios tiene una doble vertiente. Por una parte, tienen el objetivo de proporcionar un conocimiento técnico a los ejecutivos, necesario para el desempeño de sus tareas cotidianas. Pero por otro lado, tienen otra función implícita (nunca reconocida pero real), que es la de transmitir unos valores morales en relación al trabajo. Por lo general, el desempeño de labores de carácter ejecutivo en las empresas ha exigido un determinado enfoque, una visión muy concreta y parcial del mundo: la visión del gestor, por la que yo, como directivo, lo que hago es gestionar los recursos de la forma más rentable para la organización para la que trabajo, sean estos monetarios, informáticos o humanos. Además, implica implícitamente, la adhesión a una serie de valores ideológicos cercanos a la defensa del libre mercado y la libre actividad empresarial: parece, a priori, un poco extraño para nosotros el concebir que un alto ejecutivo con un salario de muchos ceros sea un convencido defensor de la igualdad económica. Este compromiso con los valores del mercado y la empresa se refuerza por el hecho de que las escuelas de negocios son también empresas privadas que necesitan atraer a alumnos dispuestos a pagar muchos dólares o euros por su formación, y les interesa estrechar la relación entre las asignaturas que imparten y el propio mercado. En este hueco es por donde penetran las nuevas ideologías gerenciales, al socializar a los alumnos de las escuelas de negocios en unos valores que los acercan a una cultura del trabajo donde se va a celebrar la flexibilidad, el liderazgo carismático, el compromiso, la cultura de empresa o la autorrealización personal a partir del cambio continuo de trabajos y proyectos profesionales.

#### *b) Consultorías*

Como las escuelas de negocios, este sector también nació a finales del siglo XIX a partir de la aparición de un conjunto de expertos que aconsejan a empresas industriales métodos con los que mejorar su produc-

tividad: de hecho, los primeros consultores podrían ser considerados como los primeros teóricos de gestión. En un momento determinado, el sector se moldeará bajo el ejemplo de Arthur Andersen y su exitosa auditora, que supondrá un prototipo para el resto de compañías, aunque la explosión real del negocio llegará en la década de los ochenta con el impulso que recibe en general el capitalismo más feroz tras las desregulaciones de los gobiernos neoliberales. En muchos casos, las compañías de consultoría van a estar íntimamente relacionadas con las escuelas de negocio, pues no sólo participan en su financiación y programas, sino que reclutan sus cuadros a partir de sus promociones de alumnos y difunde parte del conocimiento generado en las mismas. Por tanto, los lazos entre ambas son más que evidentes. Hoy en día estas empresas son muy importantes en su labor de asesoramiento a empresas (KPMG; PriceWaterhouseCoopers también conocida por su acrónimo PwC; Accenture; Deloitte; Ernst & Young; McKinsey), aconsejando reestructuraciones de plantilla, cambios de política organizacional, o incluso *offshoring* financiero (esto es, evitar impuestos mediante la transferencia de fondos a paraísos fiscales). Algunas también han asesorado a gobiernos de todo tipo, desde una perspectiva fuertemente asociada a los intereses de las empresas.

Al mismo tiempo, algunos consultores han sido autores de textos clave en la literatura gerencial que han pasado a formar parte del canon de las escuelas de negocios: Tom Peters y Robert Waterman, autores del clásico “En busca de la excelencia”, fueron empleados de McKinsey, una de las consultoras más prestigiosas del mundo. Muchos de los conocidos como gurús de empresa proceden de hecho del terreno de la consultoría, y algunos son docentes en las propias escuelas de negocios. A continuación, vamos a explorar en detalle la figura de estos gurús y sus obras, las cuales representan un ejemplo paradigmático de los argumentos defendidos por el discurso gerencial.

### c) *Gurús y literatura empresarial*

La literatura empresarial es quizá uno de los canales más importantes de difusión del pensamiento gerencial. Comprende una serie de textos de lectura fácil en los que se exhorta a trabajadores y directivos a comprender y adoptar nuevas lógicas de gestión en el mundo laboral. Habitualmente se encuentran recogidas bajo el epígrafe “Libros de empresa” y se

caracterizan por su abundante catálogo, la repetición de sus temáticas y, en algunos casos, por sus ventas millonarias. Este tipo de literatura es una de las manifestaciones más significativas del gerencialismo contemporáneo.

Los textos incluidos en la literatura managerial están firmados, en su mayor parte, por expertos. Los autores de estos libros son autoridades en temas de gestión, con un conocimiento profundo de cuestiones relacionadas con la misma, y que en algunas ocasiones llegan a alcanzar la categoría de "gurús", término con el que se conoce a los que, alcanzando renombre por sus contribuciones, se convierten en estrellas con ventas millonarias de sus publicaciones. Son autores que ganan millones de dólares en conferencias, libros y actividades de consultoría; algunos, como Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters o Rosabeth Moss Kantner, tienen proyección mundial y no sólo han vendido millones de ejemplares de sus libros, sino que se permiten cobrar miles de dólares por su participación en conferencias. La característica esencial del pensamiento de un gurú es que, precisamente por la connotación de visionario que tiene su figura, es acogido de forma acrítica. Los temas sobre los que, habitualmente, escriben los gurús son los siguientes: el mundo del trabajo, enfocando su atención en la comunicación dentro de la organización, la posibilidad de orientar el comportamiento humano, cómo se ejerce el liderazgo y, en general, todos los temas que se mencionaron anteriormente cuando hablamos de las ideas principales del gerencialismo. Lo que los gurús proponen es poner en práctica políticas de gestión, con sistemas de control y sobre todo pasos o principios a seguir, normalmente de aplicación universal. En cuanto a las características de los libros, normalmente se trata de textos con pretensiones científicas, si bien su lenguaje es muy accesible y recurren a miles de ejemplos con el fin de demostrar sus teorías. Pero no es el único formato posible, pues dentro de la literatura gerencial abundan otros géneros, como las biografías (el caso más llamativo de los últimos tiempos han sido las consagradas a Steve Jobs) e incluso los relatos de ficción inspirados en temas relacionados con la gestión (por ejemplo la novelita *Quién se ha llevado mi queso*, de Spencer Johnson, uno de los grandes best-sellers a principios de la pasada década). La CAPV tampoco ha sido inmune a estas figuras, contando con representantes autóctonos: un ejemplo es la figura de Superlópez, José Ignacio López de Arriortúa, uno de los héroes de la industria del automóvil de la década de los noventa, después consultor empresarial;

o Koldo Saratxaga, de K2K emocionando, muy seguido también y cuyos libros relatan, con gran emoción, transformaciones en las empresas que ponen en el centro “a las personas”.

La literatura gerencial ejerce de vulgata de ideas presentes en el pensamiento económico, y las adapta a un contexto concreto: la actuación práctica del directivo de la organización empresarial moderna, tratando de establecer las pautas de una buena gestión. Las importantes ventas muestran que es una literatura con gran aceptación entre los directivos y no solamente ellos. Su objetivo es el de difundir y vulgarizar un conjunto de modelos normativos de gestión de factores físicos y humanos, caracterizados por estar impregnados de una fuerte tonalidad moral. En este sentido, el propósito es, más que la descripción, la prescripción. Con los principios expuestos en los libros, se pretende guiar al trabajador o directivo al éxito, el cual es alcanzable siempre que se escuchen los consejos del gurú y se pongan en práctica. Y al mismo tiempo, se pretende, de forma implícita, comprometer al trabajador o al directivo con los valores morales del capitalismo. La influencia de estos textos es difícil de valorar, pues si bien algunos de los libros han alcanzado ventas millonarias, no existen datos satisfactorios que nos permitan estimar el grado de influencia que los textos terminan teniendo en las ideas de sus lectores. Lo que sí es cierto es que, al menos, se trata de un canal de difusión de gran potencia, que además cuenta con la peculiaridad de una extraordinaria repetición de argumentos entre las distintas publicaciones que refuerzan la uniformidad del discurso, dotándolo de una fuerza incontestable.

Son muchas las teorías gerenciales que han alcanzado popularidad a lo largo de los años, y hemos sabido de muchas de ellas a lo largo de este libro. En la actualidad algunos de los temas sobre los que se está discutiendo en este campo son los siguientes:

La inteligencia emocional, desarrollada por el gurú Daniel Goleman que, desde una perspectiva psicologista, hace depender el éxito profesional no tanto de factores vinculados a la posesión de conocimiento técnico, inteligencia en el sentido convencional o trabajo duro como de factores asociados a un uso instrumental de las emociones. Esto significa que no por tener un coeficiente de inteligencia más elevado o unas buenas notas vamos a ser mejores profesionales, pues podemos, en el trato con los demás, tener escasas aptitudes para establecer relaciones y ello per-

judicarnos en nuestra carrera. Así, puedo ser un genio de la informática, pero si soy soberbio o introvertido no voy a caer bien ni a mis jefes ni a mis compañeros ni voy a ser capaz de conectar con mis clientes. De este modo, Goleman defiende la necesidad de que trabajemos nuestras habilidades emocionales, que son las que nos permitirán alcanzar el éxito.

La gestión del conocimiento, desarrollada por varios gurús pero sobre todo el japonés Ikujiro Nonaka, hace hincapié en la necesidad de gestionar de la mejor forma posible nuestro acceso al conocimiento dentro de las organizaciones, pues hoy en día el saber es esencial para construir negocios de altísimo valor añadido y por ello elevados beneficios. Tenemos que pensar que empresas como Apple, Nokia o Google hacen del conocimiento y de la innovación tecnológica el secreto de su éxito permanente.

En los últimos años se han multiplicado las referencias a la crisis económica que estamos padeciendo, alegando en la mayoría de los textos publicados que más que hablar de culpables lo que tenemos que hacer es centrarnos en las oportunidades que nos ofrece este nuevo contexto. Un ejemplo local es el de Leopoldo Abadía, un gurú español que nos da consejos de cómo afrontar la crisis siendo “sensatos” y utilizando el “sentido común” (siempre alineado con lo que beneficia a las empresas), Fernando Trías de Bes que nos ha hablado de la importancia de los emprendedores, o Josef Ajram, sobre cómo invertir exitosamente en los mercados financieros.

Finalmente, textos centrados en temas explorados en la necesidad de adaptabilidad y de flexibilidad de las empresas, y en la autogestión de las competencias por parte de los trabajadores. Abundan las referencias a la importancia de las redes y las nuevas comunicaciones, las estrategias inspiradas en el campo de batalla (basadas en los textos militares clásicos de Tsun-Zu o von Clausewitz) y apelaciones a un regreso del misticismo (combinando gestión con filosofía oriental). Lo más destacable es que, entre las publicaciones recientes, junto a los libros de contenido técnico típicos de la gestión empresarial clásica, aumenta el número de obras de autoayuda, con referencias a cómo superar las debilidades, cómo entender nuestras personalidades, cómo relajarse en el trabajo: seguro que al lector le suenan cosas como el *mindfulness*, el *coaching*, etc. Otro género curioso es la narrativa de ficción empresarial, en que

cuentan historias de directivos y empleados en la que la cooperación, los valores compartidos y la confianza se imponen, llevando a la empresa a buen éxito.

*d) Prensa económica, exposiciones, think tanks*

Finalmente, es imprescindible hacer una breve mención a otros actores que han merecido menos atención por parte de los investigadores pero cuyo papel no puede desdarse. En primer lugar es fundamental el rol que va a jugar la prensa económica (representada por diarios internacionales como Financial Times o The Economist, y en menor medida otros a nivel español como Expansión o Cinco Días) en la difusión del pensamiento gerencial, por cuanto supone una plataforma excelente para llegar a un público bastante amplio (entre otros muchos profesionales). Todos estos periódicos se centran en la figura de emprendedores y empresarios, proporcionándoles un espacio amplio para expresar sus opiniones y visiones, y marcan, como "portavoces de los mercados", las líneas económicas, políticas y organizativas a seguir. Pero no es sólo la estrategia de comunicación lo importante aquí. Algunas de las publicaciones económicas más relevantes, como el citado Financial Times se ocupan de la publicación anual de rankings de escuelas de negocios que son seguidos por miles de potenciales alumnos MBA a la hora de decidirse por un postgrado, influyendo en las estrategias de estos. Y son capaces, mediante la publicación de ciertas noticias, de crear estadios de opinión que terminan por afectar el desarrollo de las políticas económicas y financieras: un ejemplo que conocemos todos es el caso de los PIGS (Portugal, Italia, Grecia y España) en Europa, término popularizado por la prensa económica anglosajona que ha contribuido notablemente a la estigmatización de las economías más vulnerables de la Europa del euro y el consiguiente aumento de sus primas de riesgo y su endeudamiento, obligando a estos países a acometer medidas draconianas de ajuste.

La realización de eventos como ferias y exposiciones juega también un papel importante en la difusión del conocimiento gerencial, pues en ellas se suelen congregar representantes de todos los participantes en el sistema de difusión de las ideas gerenciales. De este modo, acontecimientos como Expomanagement o Top MBA (que se celebran anualmente en grandes ciudades) sirven para acercar al público información

sobre escuelas de negocios, libros conferencias de gurús de la gestión. Finalmente, menos conocidos para el público son los denominados think-tanks, organizaciones formadas por grupos de expertos que tratan de influir en la sociedad a través de sus informes y análisis, y que cuentan habitualmente con financiación por parte de lobbies empresariales o políticos (en España es bastante conocido el Instituto Juan de Mariana). Muchos de estos grupos actúan como fervorosos propagandistas a favor de políticas neoliberales.

e) *El resultado de esta difusión*

El esfuerzo combinado de todos estos canales es evidente: la popularización de las ideas gerenciales, en buena medida a través de los cuadros directivos de las empresas. Estos cuadros se forman en las escuelas de negocios (si miramos los perfiles de nombramientos publicados en la prensa económica, vemos que la mayoría son, hoy en día, ingenieros con un MBA), colaboran con consultoras, leen la prensa económica y dan importancia a ciertas ideas de los gurús de empresa como la cultura de empresa, la dirección por valores o la importancia de la inteligencia emocional, que van a llevar a su estilo de gestión. Y este nuevo estilo de gestión va a ser distinto al del pasado: el mando se va a ejercer de otra forma, algo más sutil, con apelaciones continuas a los intereses compartidos, con muchas referencias a lo emocional como pegamento de la organización, con formas suaves, que contrastan con el estilo autoritario de los directivos de otra época. Las oficinas se van a llenar de coaches (el *coach* es una especie de “entrenador” que asesora de forma individualizada a los directivos sobre su “gestión de las emociones”), *mindfulness* para relajarse, y actividades lúdicas para fortalecer los equipos de trabajo. Esto, que en un principio afecta a los cuadros directivos, pronto se extenderá a los trabajadores de las plantillas. Y de pronto, los sindicatos se van a enfrentar a un nuevo escenario, en el que buenas palabras, muchas de ellas apelando al sentido común, van a construir un discurso empresarial distinto, seductor, que promete grandes éxitos siempre que se busquen dentro de la empresa fórmulas de consenso que lleven a todos a “remar en la misma dirección”, y que no va a ser otra que la marcada por los directivos de la empresa.

#### **4. UN EJEMPLO DE GERENCIALISMO EN PRÁCTICA: LA “NUEVA CULTURA DE EMPRESA” EN EL PAÍS VASCO**

En esta parte del informe me voy a centrar en describir un caso particular de filosofía gerencial, que cuenta con objetivos claros y con el que los cuadros sindicales y afiliados a ELA ya han tenido, probablemente, algún contacto. Se trata de la llamada “Nueva Cultura de Empresa”, promovida por la patronal guipuzcoana ADEGI y que se ha convertido en el santo y seña de un nuevo enfoque de las relaciones laborales en el País Vasco asumido tanto por Confebask como por el Gobierno Vasco del PNV liderado por Urkullu. Esta nueva filosofía gerencial representa una ruptura considerable respecto al modelo tradicional de relaciones laborales vascas, y es importante que se comprendan los valores que están detrás de ella y las implicaciones que puedan tener en el conjunto de los trabajadores vascos y del modelo sindical en la CAPV.

##### *a) Un contexto muy concreto: crisis y soluciones neoliberales*

Para comprender la génesis de esta “Nueva Cultura de Empresa”, es preciso retroceder unos años para entender el contexto en el que aflora. Y que no es otro que el de una crisis económica galopante en el conjunto de España, resultado de un tsunami alimentado por la coincidencia del fin de una burbuja inmobiliaria que había generado un modelo productivo muy específico y dependiente del endeudamiento, y una crisis financiera de carácter internacional que generó restricciones al crédito y graves turbulencias en los mercados, cuyas consecuencias fueron el cierre, rescate o absorción de importantes entidades bancarias. Tras el *crac* de 2008, rápidamente se generó una contracción inaudita de la actividad económica en España, que tuvo como resultado las mayores tasas de desempleo desde que existe la EPA (hasta un 27% en 2013), con más de la mitad de la población juvenil desempleada y una situación social dramática con miles de desahucios, quiebras familiares y un déficit público en aumento ante los crecientes gastos de los seguros de desempleo. Desde la UE, particularmente la Comisión Europea, se planteó la necesidad de afrontar la grave crisis de la economía española mediante el recurso de las llamadas “políticas de austeridad”, también aplicadas en otros países del entorno: tanto el desarbolado PSOE de Rodríguez

Zapatero como, con más ahínco y determinación, el gobierno del Partido Popular de Rajoy pusieron en marcha una serie de medidas, basadas en duros recortes sociales y diversas reformas, que trataban de contentar a los mercados internacionales pese a los indudables efectos demoledores que dichas políticas estaban teniendo en el conjunto de la población, y todo ello a cambio de que se rescatase un sector financiero insolvente gracias a sus préstamos al mundo inmobiliario, y que se mantuviese bajo un mínimo control la prima de riesgo asociada a la deuda pública española. Y por otra parte, a lo largo de todo este período se desplegarán, además, medidas adicionales en el terreno de las políticas públicas de empleo que estarán vinculadas a los paradigmas de la activación y la flexibilidad que dominan la política de la Unión Europea (sobre esto, ver Fernández Rodríguez y Serrano Pascual, 2014; Keune y Serrano Pascual, 2014).

Uno de los símbolos de estas políticas de ajuste neoliberal fueron las diferentes reformas laborales aprobadas a lo largo del período 2010-2012, de las que la más profunda, la de 2012, recogida en el Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (instigada y aprobada por el Partido Popular, con el apoyo parlamentario de CIU, UPN y FAC, y con toda seguridad contando con el beneplácito de la Comisión Europea, del FMI y otras instituciones internacionales) tuvo un impacto inmediato en las condiciones laborales en el conjunto de España al cambiar por completo la correlación de fuerzas existente entre capital y trabajo, buscando debilitar de forma significativa el poder sindical y facilitando, consecuentemente, una mayor atomización de las condiciones de trabajo en las empresas, en un sistema productivo post-industrial marcado por importantes desigualdades entre regiones. Este cambio en la correlación de fuerzas o mejor dicho, esa consolidación de la desigualdad entre las partes había sido uno de los objetivos perseguidos por la patronal española desde hace décadas, y se consigue con la aprobación de esta legislación. La magnitud e importancia de las medidas aprobadas es evidente al revisarlas: posibilidad de las empresas de “descolgarse” de los convenios; prioridad del convenio a nivel empresa sobre los convenios de carácter sectorial o estatal; o el fin de la denominada ultra-actividad, recurso que tradicionalmente permitía resguardar algunas de las conquistas del comité de empresa en situaciones de dificultad en las negociaciones y decaimiento del convenio colectivo. Todo esto sirve para reforzar, de forma considerable, la flexibilidad

en el sistema productivo español, permitiendo un fuerte ajuste salarial que permita a las empresas ganar competitividad en un contexto económico marcado por una enorme incertidumbre. Pese a una oposición sindical general y manifiesta que incluyó dos huelgas generales en todo el Estado y numerosos paros sectoriales, la realidad es que la reforma se acabó aprobando en el Parlamento. Las medidas comenzaron a tener efecto casi de inmediato, con diversos descuelgues de empresas, políticas de reducción salarial nunca vistas, y decaimiento y no renovación de numerosos convenios colectivos. En poco tiempo, sus efectos sobre las condiciones laborales se manifestaron catastróficas para los trabajadores, contribuyendo a recortes de derechos y condiciones laborales, con caídas importantes en los salarios que fueron aplaudidas de forma implícita por el tejido empresarial de todo el Estado y por el gobierno, al considerar que contribuían a mejorar la competitividad de la economía. Ello ha generado una fragmentación de las relaciones laborales sin precedentes en la historia reciente, y una situación excepcional que merece la pena comentarse.

Y es que esta última reforma laboral, que ha continuado una larga trayectoria de reformas inspiradas en una perspectiva neoliberal puestas en marcha tanto por los gobiernos del PP como los del PSOE desde hace décadas, ha servido, fundamentalmente, para desequilibrar totalmente las relaciones laborales en favor de los intereses de las patronales y los empresarios, relaciones que en el caso español siempre habían sido en todo caso muy desiguales, debido a la situación de subordinación sindical desde los inicios del período democrático y la óptica neoliberal que ha dominado las políticas españolas. El poder que pasan a tener a la hora de negociar es mucho mayor, ya que tienen la capacidad de desengancharse de los convenios, desentenderse de las condiciones anteriores, fragmentar el ámbito de negociación. Esto desvirtúa la idea de diálogo social que ha fundamentado las relaciones industriales en las sociedades democráticas, pues dialogar implica contar con dos interlocutores válidos, legitimados y con unas fuerzas similares que permitan una negociación equilibrada. Todo esto ha saltado por los aires, y de la negociación se ha pasado a una situación de imposición, sea esta explícita o tácita. Romper el marco establecido tras una larga lucha histórica supone que los empresarios tienen, en este momento concreto, más poder todavía del que ya tenían a la hora de marcar las condiciones, aunque esto tiene importantes costes de cara a un diálogo instituciona-

lizado: una vez que se vuelan los puentes, al sindicalismo solamente le queda aceptar la rendición o luchar con mucha más energía. En el escenario actual, algunos representantes de las patronales son conscientes que el hecho de maltratar a los sindicatos puede tener consecuencias futuras negativas para ellos, como la radicalización de los representantes de los trabajadores: ello genera más conflictos laborales, un abandono de los sindicatos mayoritarios en favor de sindicatos más combativos, y una mayor judicialización de las relaciones laborales. Sin embargo y pese a estas advertencias, la reforma se ha implantado y ha permitido no solamente una notable precarización de las condiciones laborales, sino construir las bases para la adopción de un modelo de nueva economía de plataformas que está empezando a arraigar en España con consecuencias muy negativas sobre la calidad del empleo creado.

El caso del País Vasco en este contexto de crisis económica e imposición de las tesis patronales es peculiar. En la primera fase de la crisis, hasta 2012, su comportamiento económico es un poco mejor que el del resto del Estado: a fin de cuentas, es una zona todavía relativamente industrializada, con menores niveles de desempleo, una protección social más elevada y un nivel de bienestar alto. Está caracterizada además por un sistema de relaciones industriales diferenciado al del resto del Estado, donde ELA-STV y LAB acumulan la mayoría de los delegados sindicales desde hace muchos años (un 60%, siendo ELA el sindicato mayoritario con más del 40% de la representación), y donde la combatividad sindical de ELA había contribuido a frenar relativamente las iniciativas de desregulación procedentes tanto del gobierno central como de la propia CAPV. Ya desde principios de la década de los 2000 ELA había asumido un giro estratégico en su actividad sindical, lo que le había llevado a crecientes encontronazos con la patronal vasca que se recrudecerían con la crisis. Tras la aprobación de la reforma laboral, lo que veremos es un conflicto creciente ante el cambio de óptica de Confebask respecto a cómo reorientar las relaciones laborales en la CAPV (en buena medida influida por los planteamientos de ADEGI, la patronal guipuzcoana), y que va a encontrar una gran receptividad en el Gobierno Vasco del PNV liderado por el lehendakari Urkullu. Pese a que el PNV votó en el Parlamento español contra la reforma de 2012, lo que no cabe duda es que desde la patronal vasca y posteriormente el gobierno de Vitoria se va a vislumbrar una ventana de oportunidad para provocar un cambio en la situación de las relaciones laborales vascas, que desde el punto de vista

de ambos actores (empresarial y gubernamental) se habían “estancado”, esto es, no habría salido adelante el programa de Confebask, achacando la responsabilidad del bloqueo en particular al sindicato ELA (al cual en muchas ocasiones no se le menciona directamente, dando rodeos como “la primera fuerza sindical”, pero claro, no es difícil saber cuál es la primera fuerza sindical en la CAPV). ¿Cómo se manifestaba esta visión? No solamente en las declaraciones públicas de los distintos actores institucionales (véanse en ese sentido las declaraciones en prensa de la consejera Arantxa Tapia o de los representantes de las patronales vascas), sino también en la documentación que manejaban y el asesoramiento recibido por parte de empresas de consultoría bien conocidas como PriceWaterhouseCoopers (PwC) o K2K Emocionando, la consultora de Koldo Saratxaga. Frente a la resistencia de ELA, con su secretario Txiki Muñoz al frente, a la forma en que se estaba planteando el diálogo social ya en la década pasada, y que llevó a una negativa a participar en las mesas de diálogo desde hace ya muchos años, el Gobierno Vasco afrontó una estrategia distinta, que ha sido vista por el sindicato como un intento antidemocrático de marginarlo. Dicha estrategia tiene un doble objetivo. Por una parte, se trataría de facilitar acuerdos en minoría que superasen los posibles bloqueos que pudiese hacer ELA (seguida generalmente por LAB) a la negociación colectiva, para lo que se trataría de impulsar un nuevo modelo de diálogo social, ya en funcionamiento tras la aprobación del Decreto de creación de la Mesa de Diálogo Social el pasado mes de enero, y que permite la firma de acuerdos sin necesidad de contar con el sindicato mayoritario. Y por otra parte, se trataría de influir, de alguna forma, en las negociaciones a nivel de empresa, espacio en el que, no por casualidad ELA ha contado históricamente con una enorme fortaleza gracias a sus largas huelgas financiadas con cajas de resistencia. Para poder actuar en ese ámbito, la estrategia utilizada por la patronal vasca con el apoyo evidente del Gobierno Vasco ha sido la llamada “Nueva Cultura de Empresa”, una nueva filosofía gerencial que trata de construir un marco distinto de relación entre dirección y trabajadores que superaría el marco institucional de la negociación colectiva (sería, por utilizar sus palabras, una “nueva vía de “interlocución directa” con los empleados”, con la que no se pretendería “obviar” la negociación colectiva sectorial) y que merece la pena explorarse para saber qué persigue.

*b) Las propuestas de la “Nueva Cultura de Empresa”:  
de PWC a ADEGI*

Lo que voy a proceder a realizar a continuación es un análisis de las propuestas de esta “Nueva Cultura de Empresa para comprender mejor en qué consiste esta forma de actuar en el terreno de la gestión empresarial. Y para ello que mejor que acudir a los discursos que los propios impulsores presentan, y que se tratarán de descifrar aquí con el objetivo de entender que está detrás de ciertos mensajes. En mi trayectoria como sociólogo, una de mis principales ocupaciones ha sido la de explorar los discursos gerenciales, algo que he realizado mediante una técnica de investigación conocida como análisis de discurso. No me voy a meter a explicar este enfoque de trabajo aquí a fondo, pero la idea es que merece la pena explorar los discursos, ya que un discurso es un proyecto de querer transmitir un relato coherente al otro y para entender lo que nos están transmitiendo es necesario realizar un análisis serio. El análisis del discurso lo que intenta es leer los discursos e interpretar sus contenidos poniéndolos en relación con un contexto social concreto, tratando de descifrar los significados ocultos o latentes presentes en las palabras que alguien ha enunciado (en un mitin, un artículo de un periódico, o un decreto ley). Esto es importante porque, por decirlo de forma que todos lo podamos entender, un discurso no son solo palabras: es la construcción y la prescripción de una realidad determinada, de unas prácticas y acciones concretas, que alguien nos está contando.

Por poner un ejemplo: cuando durante el período más duro de la crisis económica se decía, por parte de ciertas esferas de poder, que los españoles “habían vivido por encima de sus posibilidades”, no se exponía únicamente una opinión, sino que se establecía una narrativa en la que la culpa de la crisis era realmente de la ciudadanía, que se había endeudado excesivamente y que, por tanto, debía aceptar recortes en su bienestar. Este discurso servía para desviar la atención de las prácticas inaceptables del sector financiero, o de la corrupción de los principales partidos políticos. En este discurso no solamente tenemos palabras, sino que se construye una explicación que, explicada machaconamente en los medios de comunicación, permite generar un estado de ánimo depresivo (pues la gente se inculpa a sí misma de las desgracias de la economía) que contribuye a la aceptación de las funestas políticas de austeridad (ver Alonso, Fernández Rodríguez e Ibáñez Rojo, 2011). En el

caso que nos ocupa, que es el de la “Nueva Cultura de Empresa”, la idea es identificar mejor las claves de dicho discurso, pues tiene un mensaje muy bien acogido por las patronales y los empresarios, además del Gobierno Vasco. Cuenta, así, con mucha fuerza: comprenderlo bien es fundamental para interpretar sus implicaciones y ayudar a los contrapoderes (en este caso el sindicato ELA) a saber a qué se están enfrentando exactamente.

En primer lugar debemos tener presente por qué se inicia la “Nueva Cultura de Empresa”. Volvamos a la crisis. Como se había comentado anteriormente, la reforma laboral de 2012 había supuesto, de alguna manera, abrir una ventana de oportunidad para la patronal en el conjunto del Estado para llevar a cabo una nueva política de relaciones laborales en la que contasen con un mayor control. Esto de hecho tiene mucho que ver con ese discurso, extendido entre el empresariado y el gobierno vasco y con el que ELA está familiarizado, de que las relaciones laborales vascas son, en cierto sentido “demasiado conflictivas”, y es por ello difícil llegar a acuerdos. Este es un tema que les preocupaba y que les sigue preocupando mucho. De hecho, en un informe de la consultora PriceWaterhouseCoopers de 2018 titulado Temas candentes de la economía vasca. La visión de los empresarios todavía se hace referencia a la necesidad de construir un escenario diferente que supere la situación actual, en la que, de acuerdo a los empresarios vascos, “se ha instalado una cultura de confrontación en la empresa” (PriceWaterhouseCoopers, 2018: 22). La idea central que expresa de forma velada este informe, radiografía de la mirada del empresariado vasco hacia lo que sucede en la CAPV en muchos ámbitos, es que dicha situación de confrontación habría impedido la aplicación real de la reforma laboral, que a su juicio hubiera sido muy positiva. Curiosamente, en el informe se hace referencia a que dicha posición sindical impide la firma de convenios colectivos, por exigir condiciones demasiado ambiciosas que ponen en riesgo la viabilidad de las empresas. En el informe se señala lo siguiente:

*La fuerte presión sindical hace que los convenios, al agotar su periodo de vigencia sin renovarse, decaigan. A pesar de ello, las empresas, que podían aprovechar la coyuntura para cambiar el modelo de retribución y recortar las condiciones laborales de sus trabajadores, no lo han hecho porque una decisión así sería incompatible con el mantenimiento de la paz social necesaria para funcionar (ibid., 22).*

Estos comentarios son de máximo interés. El empresariado vasco considera que los convenios decaen porque los sindicatos exigen demasiado y por tanto no se firman. Sin embargo, la realidad de la reforma laboral es que, en el resto del Estado, su aplicación supuso, sobre todo en los primeros años, un bloqueo sin precedentes de la negociación colectiva a nivel estatal por parte de las patronales, con una caída significativa del número de convenios firmados que, tras largas negociaciones, se firmaron con una cesión, por lo general, importante, por parte de la parte sindical. Que en el País Vasco se mantuviesen unas condiciones laborales algo mejores es probable que sea fruto precisamente de esa estrategia de fuerte presión sindical, que ha hecho que durante algún tiempo el impacto de los recortes en las condiciones laborales de los trabajadores vascos no alcanzase las dramáticas condiciones de otros lugares. Sin embargo, desde el lado de los empresarios esta presión se considera una estrategia dañina y reprobable, y se ponen nombre y apellidos a los culpables:

*“La estrategia de confrontación laboral va contra las personas que trabajan en la CAPV porque les impide tener convenios colectivos. Es una paradoja, porque en teoría tendría que ser mucho más fácil negociar en la CAPV con un sindicato nacionalista que lo contrario”. En opinión de las empresas consultadas, el sindicalismo trabaja por su supervivencia con una mirada de las cosas que remite al pasado, agudizando los conflictos y el enfrentamiento nosotros-ellos. Inevitablemente el punto final de esa postura es que la gente vaya evolucionando a prescindir del sindicato” (PriceWaterhouseCoopers, 2018: 23).*

De estos comentarios se desprenden dos importantes datos. El primero procede del texto entrecomillado, probablemente una cita literal de un empresario vasco, del que se infiere que el que está favoreciendo el bloqueo es un sindicato nacionalista, y no sería aventurado inferir que puede tratarse en concreto de ELA (por su mayor representatividad). Esto se entendería, por parte de PwC, como una anomalía. Por otra parte, en la segunda parte del párrafo aparece uno de los argumentos clásicos del discurso gerencial: la irrelevancia sindical en el mundo contemporáneo. El sindicato entiende que en el mundo de la empresa hay un conflicto explícito, algo que niegan los empresarios. Esta contraposición entre conflicto y armonía reproduce la clásica oposición entre una mirada a la sociedad bien marxista (conflictiva) o bien funcionalista

(armónica), aunque lo interesante es que el empresariado vasco, en línea con los argumentos más típicos del nuevo management, se situaría a sí mismo como el futuro, en contraposición con los sindicatos que serían el pasado. Es como si los conflictos entre el capital y el trabajo ya estuvieran superados. El catalogar al sindicalismo como algo obsoleto, que solamente “mira al pasado” de forma casi nostálgica mientras el mundo ha cambiado de forma total, es una estrategia de descalificación de su rol y de su labor histórica. Esto sirve para pedir que el sindicalismo militante y exigente deje paso a otra cosa distinta, a un sindicalismo “responsable”. Y de hecho, en el informe aprovechan para apuntar que esa insistencia en el conflicto les ha separado de los jóvenes, y ha llevado a que la gente se desencante de su labor (cuando por otra parte, en otros foros de la derecha mediática se acusa al sindicalismo en general justo de lo contrario: de haberse acomodado, aburguesado, apoltronado, y es que la cuestión es dañar su imagen pública hagan lo que hagan). Lo que la gente querría, y que coincidiría con el planteamiento de los empresarios, es que se llegase a acuerdos:

*No se pueden hacer proyectos de futuro si no hay un compromiso entre los empresarios y los trabajadores de la empresa. La falta de objetivos compartidos es un problema del conjunto de las empresas vascas, según los participantes en este informe. Los empresarios más activos en buscar fórmulas de acuerdo se enfrentan con sindicatos que no les permiten avanzar (íbid., 23).*

Los que intentarían llegar a acuerdos, en todo caso, parecería que son los empresarios, frente a la cerrazón y cabezonería de los sindicatos, que son un freno, que no permiten avanzar. Como se puede leer, se presenta a los actores sindicales como una rémora del pasado, un freno a las aspiraciones empresariales. Y claro, en este contexto llega una propuesta ciertamente radical:

*En este escenario, el empresariado vasco cree que existen mecanismos de gestión de las personas que no pasan por la negociación con los sindicatos. A su juicio, no es difícil imaginar un modelo de empresa transparente en el que trabajadores y empresarios tengan una interacción permanente y directa. De esta manera, los sindicatos seguirían formalmente en la empresa pero perderían su capacidad negociadora (íbid., 23).*

Este planteamiento supone en cierto modo un auténtico jaque a las relaciones industriales tal y como se han construido en el reciente período democrático. En primer lugar, no está claro a qué capacidad negociadora se están refiriendo, pero parece claro que hay una idea de construir un nuevo marco de negociación de condiciones laborales ajeno a los canales de interlocución recogidos en el Estatuto de los Trabajadores. Es curioso que se presente una alternativa al bloqueo del diálogo social... mediante la eliminación de este. Si el empresariado vasco se ha situado en esta perspectiva, de acuerdo al informe de PwC, ha sido probablemente por la aparición de nuevas propuestas procedentes de las patronales vascas. Y de ellas, la más destacada sin duda es la denominada "Nueva Cultura de Empresa", impulsada por ADEGI y apoyada, como hemos señalado anteriormente, tanto por Confebask como por el Gobierno liderado por Urkullu.

¿Qué objetivos persigue la "Nueva Cultura de Empresa"? Bien, lo que este proyecto va a plantear la necesidad de superar el marco vigente de relaciones laborales, que deberá ser sustituido por una nueva cultura organizacional:

*Tras la reflexión estratégica 2012-2015 de ADEGI, lo que pretendía ser una transición ordenada y progresiva en el tiempo hacia una nueva cultura de empresa basada en la confianza entre las partes, se ha convertido en una necesidad imperiosa como consecuencia fundamentalmente del nuevo escenario resultante tras el 7 de julio de 2013 (ADEGI, 2014: 3).*

Cuando se habla de nuevo escenario, debemos señalar algo que no se explica de manera clara en el informe de ADEGI, al menos para aquellos que empiezan a investigar estas cuestiones. ¿Qué pasó el 7 de julio de 2013, más allá de que comenzaron los Sanfermines de ese año? Pues que en esa fecha decayó el convenio del metal gracias a que se hace efectiva la reforma laboral y, debido a que la reforma laboral no permitía una situación de ultra-actividad, se tiene la oportunidad por parte de la patronal de presionar para cambiar las condiciones de la negociación colectiva. De hecho, ante esta situación los sindicatos, ELA entre ellos, incluso presentaron una demanda (desestimada finalmente por el TSJPV) contra ADEGI y la Federación de Empresarios del Metal de Gipuzkoa para que se reconociera la vigencia del convenio del metal en

dicha provincia y, también, por las recomendaciones que desde ADEGI se empezaron a hacer a sus socios, a los que se incitaba a utilizar la oportunidad para plantear un cambio radical de su modelo de relaciones laborales. Seguimos:

*Estamos ante un cambio de época que requiere una transformación de la cultura de empresa, impulsando una interlocución directa con las personas de nuestras empresas sin olvidar el cumplimiento de las obligaciones para con los representantes legales de los trabajadores. Ello implica un cambio cultural en el seno de cada empresa, tanto por parte de la propiedad/dirección como de los trabajadores. Pero el cambio lo debemos liderar nosotros, todas las empresas de forma colectiva. Nada cambiará si nosotros no cambiamos, aunque ello conlleve salir de nuestra zona de confort (ibid., p. 3).*

En este párrafo se condensan los elementos centrales de la filosofía de la nueva cultura de empresa. La idea es que “debemos salir de nuestra zona de confort” (frase repetida hasta la saciedad en miles de libros de empresa y autoayuda) y asumir la incertidumbre actual es uno de los argumentos más habituales de los gurús de la gestión para que la gente esté dispuesta a renunciar a derechos conquistados como es el de la estabilidad y la posibilidad de un proyecto de vida. La forma de conseguir que la gente acepte esto es, como es evidente, tratando de convencerles (paso previo a forzarles), a través de un esfuerzo cultural importante: cambiar la cultura significa, fundamentalmente, que la gente valore de forma distinta cosas que solía apreciar y desear (seguridad, tranquilidad) y apueste por otras cosas (riesgo, cambio). La “Nueva cultura de empresa” tiene el objetivo de cambiar la forma de pensar de los trabajadores, en un contexto histórico como el actual marcado por las denominadas “guerras culturales”.

Eso sí, no todo se expresa de forma rotunda. Aunque el objetivo de ADEGI es superar el marco de relaciones laborales actual, se cuidan muy mucho de decir que van a vulnerarlo de forma dramática: así, se reconoce que se respetarán las obligaciones con los sindicatos, aunque lo cierto es que el impulso de estas prácticas van vinculadas a que los trabajadores de las empresas acepten un nuevo conjunto de medidas que afectan a cuestiones clave como los salarios, sin pasar por los sindicatos:

*Por ello, el objetivo deseable es aumentar la productividad y contener o variabilizar los costes salariales. Es decir, es necesaria una revisión anual de los salarios que contemple la evolución de la productividad de la empresa, estableciendo sistemas de retribución variable que incluyan incentivos orientados hacia la mejora de la competitividad. Ligar salario y productividad no supone ni rebajar salarios ni menor coste laboral para las empresas: el aumento de la productividad beneficia a todos (ibid., p. 4).*

Así, la idea es fundamentalmente la de introducir flexibilidad en las organizaciones, empezando por los salarios (que se vinculan por esquemas de parte variable a los resultados de las empresas), y hacer ver a los trabajadores un punto discutible y a la vez muy importante: que con el nuevo marco que ha permitido la reforma laboral, las condiciones históricas de un convenio no van a ser ya más derechos adquiridos, sino algo que puede perfectamente eliminarse si fuera el caso, empeorando de forma unilateral las condiciones de trabajo. Hay que aprovechar la oportunidad de imponer condiciones más ventajosas para los empresarios, lo que implica revisar todo:

*En esta situación de cambio en el ámbito de las relaciones laborales derivado del decaimiento de una parte significativa de los convenios colectivos sectoriales provinciales debes comenzar identificando el origen de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as de tu empresa. Debes respetar los derechos adquiridos por los/as trabajadores/as y conocer que las condiciones laborales recogidas en un convenio colectivo no constituyen derechos adquiridos. Revisa el histórico de los pactos de tu empresa, los contratos de trabajo y la estructura salarial de las nóminas. Con todo ello junto con un diagnóstico económico y organizativo de tu empresa, toma una decisión coherente y razonada que garantice la competitividad de tu empresa; objetiviza tu decisión (ibid., p. 4).*

Obsérvese la argumentación: respeta los derechos pero cuidado... que lo negociado no es un derecho adquirido. Todo es revisable, modificable, desde cero: la recomendación (pues no olvidemos que se trata de un consejo, una sugerencia de ADEGI) es la de diagnosticar cómo están las cosas en la empresa y, desde ahí, proceder al ajuste que corresponda. Esto está en línea con la derogación del mecanismo de ultra-actividad

del Estatuto de los Trabajadores, y que no tiene otro objetivo que poder revertir lo conseguido, incluyendo por supuesto los salarios:

Históricamente, la jornada anual de los diversos sectores de Gipuzkoa ha sido la menor de España y significativamente inferior a la media. En cuanto a los salarios, Gipuzkoa presenta salarios superiores a los del resto de provincias de España (íbid., p. 4).

Como se puede leer, los salarios son demasiado altos (de hecho se estimaba que en 2011 superaban en un 20% a los de la media del Estado), y las horas trabajadas, demasiado pocas. Se infiere del texto que esto no sería bueno, y que se está buscando un cambio de modelo porque, bajo estos parámetros, las empresas guipuzcoanas estarían perdiendo competitividad. Se hace una comparación con el resto del Estado que, por supuesto, no tiene en consideración factores como la productividad real, la organización del trabajo, la cualificación, etc. o el hecho de que países enormemente competitivos como los nórdicos cuenten con salarios todavía más elevados que los vascos.

Además, para garantizar el control de este proceso de cambio cultural (que enmascara un cambio material en las condiciones de trabajo), se va a perseguir el control total de la información dentro de la empresa, adecuándola a un escenario en el que el storytelling (la historia que se va a contar desde la empresa) cuente con la capacidad propagandística y de seducción suficiente para audiencias tanto externas (la opinión pública, la administración) como internas (los trabajadores), imponiéndose al relato del resto de los actores (que son, evidentemente, los sindicatos):

Aquello que ocurre dentro de la empresa trasciende a la misma y sale al exterior de múltiples maneras, creando una corriente de opinión que se puede imponer como verdad absoluta. Si no lo hace la propia empresa nadie va a contar cuál es su punto de vista y las razones que le han llevado a tomar las decisiones. En consecuencia, si no queremos estar al albur de estos acontecimientos de forma pasiva, debemos de ser protagonistas de nuestra comunicación hacia el exterior (íbid., p. 5).

Comunicar: al final la clave es esta, el relato, la propaganda, la intención de parecer razonables, flexibles, moderados ante la opinión pública; se trata de decir que en la empresa somos buenos, que os queremos, que

estamos todos en el mismo barco, que somos modernos y flexibles, aunque luego la intención parece que sea la de recortar salarios y derechos, introducir flexibilidad o incluso reprimir la acción sindical. La idea latente es que hay que cuidar la imagen con buenas palabras (confianza, responsabilidad compartida, talento) aunque luego lo que suceda sea, en realidad, otra historia. Buscar canales de comunicación con el trabajador con el objetivo de dinamitar el comité de empresa y sus atribuciones legales.

Una vez presentada en sociedad en 2014, la guía de la "Nueva Cultura de Empresa" pasa a difundirse entre los socios de ADEGI y posteriormente pasa a ser asumida, en los siguientes años, por Confebask, que la considera como un instrumento esencial para esa transformación de las relaciones laborales en la CAPV. Progresivamente, numerosas empresas se van sumando a este modelo. La guía se ha actualizado a lo largo de estos años, y la tercera y hasta el momento última versión es de 2017. Si uno lee sus recomendaciones, es evidente que el objetivo de esta estrategia es el de implantar la ideología del *management* como herramienta de gobierno dentro de las empresas, por encima del marco institucional o del diálogo social:

*...estamos ante un cambio de época que requiere sin duda una transformación de la cultura de las empresas hacia un proyecto compartido sobre la base de la confianza (ADEGI, 2017: p. 7).*

La forma en la que se presenta la situación es prototípica del gerencialismo: en primer lugar, las alusiones al cambio de época, al fin de una forma de organizar las cosas, a la llegada de un escenario nuevo al que debemos adaptarnos porque no tenemos ningún control sobre los acontecimientos; en segundo lugar, las referencias a lo cultural, y no a lo material, como eje del cambio; y finalmente, las palabras mágicas, la "confianza", el "proyecto compartido", esto es, palabras inclusivas y retórica seductora para negar la existencia del conflicto en el espacio de trabajo. Además, a esto se añade la referencia a lo nuevo, a lo exitoso, lo internacional:

*Nos hemos inspirado fundamentalmente en las empresas de Gipuzkoa y asimismo hemos tomado como ejemplo países como Dinamarca, Suiza, Alemania o el ecosistema emprendedor de Boston, constatando que el cambio lo tenemos que liderar nosotros, todas las*

*empresas de manera colectiva, ya que nada va a cambiar si no cambiamos nosotros, aunque ello conlleve salir de nuestra zona cómoda (ibid., 7).*

La idea es que las empresas vascas se inspiren en lo moderno, y se citan para ello ejemplos seductores (lo que se hace en algunos de los países con renta per cápita más elevada del mundo), a la vez que se apremia a los gerentes a liderar el cambio. La prescripción del comportamiento, eje central de las ideologías del *management*, se expresa aquí de forma muy explícita: o te mueves o te mueven, y ello implica “salir de nuestra zona de confort”, expresión un tanto pedante que significa que debemos hacer sacrificios y asumir riesgos si queremos afrontar un supuesto cambio a mejor. Ese cambio lo que implica es el de dejar atrás la confrontación, para dar paso a un nuevo sistema más inclusivo, cuasi corporativo, basado en compartir, en asumir compartir un proyecto. La metáfora de la sokatira a la trainera es en este sentido de gran interés: la alusión al mundo del deporte, siempre presente (a los gurús de los Estados Unidos les encanta poner ejemplos de equipos de béisbol o de fútbol americano; hace unos años, el método Guardiola era un ejemplo para las escuelas de negocios de toda España) y que sirve para remarcar la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo:

*...pasar de la sokatira a la trainera, generando relaciones de confianza para transitar de la confrontación a la colaboración entre sus personas, para entender la empresa como un proyecto compartido (ibid., p. 7).*

En la trainera las barcas compiten entre sí, como en el mercado lo hacen las empresas, así que cada empresa-barco debe estar bien cohesionada para llegar a buen puerto:

*Para que todas las personas de la empresa remen en la misma dirección y conseguir así que la empresa crezca. Para transitar de un modelo de confrontación a otro de colaboración sobre la base de la confianza entre todas las personas de la empresa (ibid., p. 11).*

Remar en la misma dirección, sí, con el fin de colaborar sobre la base de la confianza, pero claro, ¿de qué confianza estamos hablando? Como el lector comprobará, en un contexto en el que se trata de implementar

una reforma muy lesiva para los derechos y condiciones de los trabajadores vascos, hablar de confianza es, como mínimo, un brindis al sol. Lo que se ofrecen son palabras que suenan bien (acercarnos, escuchar, comunicar: todo muy cercano, muy emocional) pero que al final no dejan de ser ambiguas y con poca referencia a lo material que es lo que uno se está jugando en las negociaciones en los centros de trabajo. De alguna manera, la manera de integrar al trabajador es como se ha señalado cultural, con muchas referencias a la psicología positiva, vagamente espiritual y con la idea de construir algo en común, como una suerte de comunidad de feligreses. Obsérvese cómo se expresan estas ideas:

*Para acercarnos y escuchar, comunicar, hacer partícipes a las personas y así conseguir su compromiso en la marcha y futuro de la empresa (íbid., p. 11).*

*Para situar a las personas en el eje, en el corazón de las empresas (íbid., p. 11).*

*Para que la forma de relacionarnos en la empresa no sea ajena a los valores individuales de las personas, haciendo coincidir en este ámbito lo que hago con lo que soy (íbid., p. 11).*

También se hace referencia a los valores y las personas, dos palabras que en el vocabulario gerencial son centrales y profundamente ambiguas. ¿Qué significa que las personas son importantes? ¿Significa que vamos a respetar sus derechos? ¿Vamos a mejorar sus condiciones? ¿A respetar sus órganos de representación? Y respecto a los valores, ¿a qué nos estamos refiriendo exactamente? ¿A los valores democráticos? Parece que los únicos valores que se dan por supuestos a los trabajadores son aquellos que tienen que ver con la dedicación total a la empresa, y que sus únicos proyectos vitales son los de servirla, sin entender que el trabajo asalariado suele ir acompañado de la disciplina. Generalmente, no es fácil alinear los proyectos individuales con los empresariales, pues uno en la empresa está más “a la orden” que a otra cosa (la democracia termina en la puerta de la empresa, que es un espacio muy jerárquico y desigual), y lo que se comparte es, por lo general, muy poco. Y sin embargo, el mantra siempre es el mismo, el del proyecto compartido:

*Las personas hacen la empresa, de ahí que ésta se ha de constituir en el entorno adecuado para que las personas puedan alinear sus proyectos personales con el proyecto compartido de empresa (ibid., p. 12).*

Para ser capaces de construir este proyecto compartido es imprescindible que esta nueva cultura de empresa sea liderada por la dirección de la misma, que es interpelada para ello:

*...¿estás preparado para liderar la transformación cultural de tu empresa? (ibid., p. 13).*

En resumen, lo que tenemos es un proyecto con unos objetivos muy concretos: generar un cambio cultural con el fin de que, en la empresa, todos sus miembros asuman un proyecto compartido. Sin embargo, hay una serie de elementos que debemos tener en cuenta en este proceso:

1. Se busca un proyecto compartido pero en ningún momento parece entrarse en una discusión seria al respecto. Se dice que se va a escuchar a cada miembro de la organización pero no se hace mención a una discusión colectiva y en torno a una agenda de temas concretos.
2. Se plantea un proyecto compartido pero el liderazgo del mismo recae exclusivamente en la dirección de la empresa.
3. Se habla de confianza pero las alusiones a los temas en los que se vincula dicha confianza no se explicitan. ¿Nos despedirá la empresa si los resultados no son los esperados? ¿Se escuchará nuestra opinión en cuestiones delicadas como la estrategia de la empresa?

De hecho, en el resto del informe de "Nueva Cultura de Empresa" se plantean distintas cuestiones técnicas en torno a la puesta en marcha de este cambio cultural, con estas referencias continuadas a liderar, generar confianza, comunicar y ahí, de repente... aparece una referencia mucho más material, que no es otra que la cuestión salarial:

*...es necesaria una revisión anual de los salarios que contemple la situación de la empresa y la evolución de su productividad (ibid., p. 13).*

Y aquí aparecen los salarios, por supuesto. Aquí está una de las claves de la reforma. El informe dedica una sección completa a trabajar un tema importante porque supone adaptar la política retributiva de la empresa a las turbulencias de los mercados. En este sentido, el concepto que se va a manejar aquí va a ser el de la puesta en marcha de una hipotética participación en los resultados:

*La participación de las personas tanto en la gestión como en los resultados, constituyen uno de los pilares fundamentales de la transformación que las empresas de Gipuzkoa han de impulsar para liderar en su seno una nueva cultura sobre la base de la confianza (ibid., p. 24).*

Participar en los resultados y en la gestión: estas son palabras que podrían aludir a una mayor democracia industrial. Sin embargo, de lo que estamos hablando aquí es de una suerte de adaptación salarial que permita que los riesgos de la actividad empresarial se desplacen a los trabajadores. Aunque se argumenta que la adaptación salarial tiene consecuencias beneficiosas (mejora de la competitividad de la empresa, garantía de sostenibilidad futuro, adecuación de los costes laborales, mantenimiento del empleo y mayor compromiso de las personas), lo cierto es que se divide el salario entre una parte fija y una variable a expensas de los resultados de la empresa, lo que puede suponer un recorte salarial importante si estos no son buenos (y sabemos que se pueden tener pérdidas con directivos viviendo a cuerpo de rey: es lo que tiene la ingeniería financiera). En el informe, se especifican varios posibles modelos de reparto, basándose en el siguiente (y discutible) axioma:

*Si la empresa gana las personas ganan, es un camino sin retorno (ibid., p. 24).*

Sin embargo, esta presentación de las bondades de este modelo no tiene en cuenta precisamente que las empresas se ven expuestas a vaivenes que tienen mucho que ver con la situación de globalización de los mercados y financiarización de las economías que hemos experimentado en las últimas décadas. Los casos de cierres injustificados, cambios accionariales, políticas de gestión de recursos humanos draconianas etc. están al orden del día en las noticias económicas. Y en muchos casos, son empresas que han ofrecido “confianza” a sus empleados, para luego traicionarla y saltarse acuerdos o incluso vender la empresa al mejor

postor. En este sentido, aunque no se quiera poner en duda a priori la ética de los negocios en el País Vasco, lo cierto es que en la mayor parte del mundo donde existen mercados desregulados este tipo de comportamientos están a la orden del día, y si no lo están más es por la decisiva intervención tanto sindical como de los poderes públicos en los casos en que les dejan. Sin embargo, la “Nueva Cultura de Empresa” obvia todo esto:

*Debemos transitar hacia una forma de relacionarnos en el que se tengan en cuenta los intereses de todas las personas/grupos de interés implicadas en la empresa y, por tanto, ir alejándonos de las posiciones tradicionalmente mantenidas por unos y otros (ibid., p. 37).*

Al final, de lo que se trata es de, de una forma unilateral, proceder a construir una nueva cultura empresarial en las que los canales tradicionales de negociación interna se vean sustituidos por unas relaciones nuevas, como se dice en el informe un “nuevo contrato social” (ibid., p. 33), en las que los distintos individuos y “grupos de interés” (término ambiguo donde los haya que, ¿incluye a los sindicatos?) traten de llegar a acuerdos que impliquen que todos remen en la misma dirección, y que implican adoptar parte de esos comportamientos tan valorados en las nuevas ideologías de gestión: flexibilidad, pasión por el cliente, etc. sin realmente presentar una valoración realista de los pros, contras e intensidades con las que dichas medidas pueden implantarse.

### c) La “Nueva Cultura de Empresa”, ADEGI y el Gobierno Vasco

La “Nueva Cultura de Empresa” de ADEGI ha sido acogida muy positivamente por todos los socios de Confebask, que la han tratado de difundir entre sus asociados, con un éxito importante. ADEGI incluso instituye premios que galardonan algunos de los ejemplos más acabados del cambio cultural que proponen desarrollar. Más y más empresas están implantando este modelo. Pero la realidad es que, pese a las buenas palabras del documento, la “Nueva Cultura de Empresa” no ha estado exenta de polémica. Algunos de los procesos de implantación han sido muy polémicos, como ya se ha visto en algunas investigaciones: es el caso de DHL-Mercedes o Sidenor Azkoitia, esta última, para más inri, premiada por ADEGI, sobre los que ELA ya ha publicado estudios de enorme interés (ver Las Heras, 2018; Martín, 2019) en los que se

aprecia que las “Nuevas Culturas de Empresa” de estas organizaciones son ejemplos paradigmáticos de malas prácticas antisindicales. Y es que pese a la imagen idílica que se ha dado de este cambio cultural, la realidad es que detrás de esta transformación se encuentra un intento por parte de la patronal de minimizar el rol sindical mediante un cambio en las relaciones laborales y en la comunicación con los trabajadores y sus representantes. No obstante, desde el Gobierno Vasco, el análisis es muy diferente: la “Nueva Cultura de Empresa” sería una herramienta de enorme utilidad para llevar un programa político y económico claramente neoliberal, y ha orientado su estrategia a apoyar y favorecer la difusión de este nuevo modelo de gestión. Ello lo ha hecho mediante dos ejes principales: por un lado, acudir de forma entusiasta a las Jornadas organizadas de ADEGI dedicadas a esta filosofía gerencial y, por otro, tratar de crear un marco institucional que permita que dicha “Nueva Cultura de Empresa” pueda desarrollarse sin trabas ni cortapisas.

El Gobierno Vasco y particularmente su consejera Arantxa Tapia han sido auténticos seguidores y fans de la “Nueva Cultura de Empresa”. La Consejera, que acude anualmente a las Jornadas, lo considera un trampolín para la captación del “talento”, otra de las palabras favoritas de los gurús de empresa, y ha mostrado auténtico entusiasmo hacia estas ideas. En unas declaraciones recientes, consideraba que la “Nueva Cultura de Empresa” podría suponer para la CAPV un empuje similar al de la nueva gastronomía de Arzak y compañía. El paralelismo todo hay que decirlo es interesante, porque junto a la emergencia de estos restaurantes con estrellas Michelin, surgió, en muchos de esos restaurantes, una política de personal basada en becarios aprendices que trabajan sin sueldo alguno, solo a cambio de alojamiento y comida, lo que ha escandalizado a parte de la opinión pública. Esta nueva cultura de empresa sin la presencia de sindicatos combativos que sirvan de contrapeso podría llevar a la larga a un escenario si bien no tan truculento si al menos parecido, con una precarización de las condiciones laborales de aquellos que sufran dicha cultura de empresa. De hecho, algunos de los premiados por las Jornadas como ejemplos excelsos de implantación de dicha cultura son ejemplos de prácticas más que criticables. Las dos investigaciones encargadas por ELA antes citadas han puesto de manifiesto que, frente a ese mayor compromiso y relaciones de confianza que se predicán por parte de la patronal, la realidad de lo que sucede en el interior de las organizaciones es muy diferente, con intentos muy explícitos de dividir a

los trabajadores y combatir al sindicalismo más reivindicativo. La “Nueva Cultura de Empresa” es un instrumento para tratar de desactivar los conflictos laborales que dista mucho de ser conciliador.

El otro gran eje de actuación ha sido, sin duda, la modificación del marco del diálogo social. Ya desde el año 2014, se comienza a plantear desde el Gobierno Vasco una propuesta de un nuevo modelo de relaciones laborales y de diálogo social, y en el que se empiezan a realizar una serie de “advertencias”. En el documento de dicha propuesta, en sus páginas 15 y 16, se menciona que, aunque los agentes sociales tienen autonomía a la hora de proveer de contenido las relaciones laborales, “esto no significa que los poderes públicos deban permanecer ajenos o neutrales en este espacio” (Gobierno Vasco, 2014: p. 15). Esto se justifica no solamente por el hecho de que el poder regulatorio que construyen los agentes sociales (en virtud del principio de extensión de los convenios colectivos), sino porque forman parte del entramado institucional y reciben recursos públicos. Así, en la propuesta se especifica lo siguiente:

*...un esquema de negociación que olvide esta dimensión cuasi-pública (o al menos no estrictamente privada) de los agentes sociales mayoritarios parte de un diagnóstico equivocado e introduce una distorsión que desde el ámbito público no debe pasar inadvertida, sino que ha de ser denunciada de manera activa (ibid., p. 16).*

No cabe duda que este punto era, sin duda, un aviso a navegantes. Hay agentes sociales que, de acuerdo al Gobierno Vasco, utilizarían su papel en el diálogo social de forma perversa, y dicho comportamiento debe ser denunciado con el fin de ser reconducido. No cabe duda de que alude al sindicalismo combativo de ELA. La propuesta que se hace para modificar el diálogo social va a orientarse, fundamentalmente, a construir un marco de negociación que permita de alguna forma esquinar el escollo del sindicalismo más reivindicativo. Esto se plasmará en un Decreto, aprobado a principios de este año, que comprende una serie de medidas muy relevantes y que afectaban de forma particular a ELA. En primer lugar, se hace referencia a la necesidad de armonizar e institucionalizar el diálogo social en la CAPV tal y como se hace en el resto de países europeos, con lo que se da a entender que el Gobierno vasco es muy moderno y hace lo que debe (entre otras cosas, adaptarse a la filosofía de la flexibilidad o flexiseguridad de la UE). En segundo lugar,

su objetivo es que los acuerdos del diálogo social se firmen, a partir de ahora, con la participación de al menos un representante de los agentes sociales. Dado que en la CAPV son cuatro los sindicatos más representativos (ELA, LAB, CCOO y UGT, por este orden), esto significaría que la firma de UGT, que tiene el 10% de representación, sería suficiente para validar acuerdos, lo que implicaría que se podría burlar, sin ningún problema, la mayoría de ELA y alcanzar acuerdos que no contarían con el respaldo mayoritario de los representantes de los trabajadores vascos. En el texto, además, parece inferirse que el objetivo del diálogo social es el de “ser responsable”, lo que significa aceptar y compartir las políticas del gobierno. Se limita además los temas a tratar en el diálogo social, circunscribiéndolo a cuestiones limitadas y obviando el debate sobre temas más amplios como la política económica, industrial y social (Hay que recordar que Confebask intentó quitar la condición de sindicatos a ELA y LAB por hablar sobre el TAV: ver ELA, 2014).

## 5. CONCLUSIONES

La “Nueva Cultura de Empresa” es, como hemos podido leer en este informe, un proyecto de transformación de las relaciones laborales en el País Vasco, auspiciado por ADEGI pero muy bien acogido tanto por Confebask como por el Gobierno Vasco. Se trata de un proyecto con un fuerte carácter ideológico, y que trata de modificar las relaciones de poder existentes tanto dentro de las empresas vascas (a partir de una suerte de guerra cultural) como en el marco legal que articula el diálogo social en la CAPV. Si tuviéramos que hacer un resumen de sus propuestas, este sería el siguiente:

1. En primer lugar, el deseo de cambiar la dinámica de las relaciones laborales dentro de la empresa. El objetivo es superar el conflicto con los sindicatos mediante la sustitución de la negociación con el comité de empresa (que se presume dominado por un sindicato conflictivo para ellos como ELA) por una cultura empresarial en la que la gerencia se dirige directamente a cada trabajador y trata de involucrarlo en un proyecto compartido. Esto es, se trata de sustituir conflicto por cooperación.

2. Para conseguir pasar del conflicto a la cooperación (de la sokatira a la trainera) la empresa va a sustituir el diálogo interno por una suerte de nueva cultura empresarial, una especie de ideología interna de la organización en la que se repite como un mantra que todos estamos en el mismo barco, que en la empresa la relación es de confianza, que hay que trabajar en equipo, llevarnos bien, etc. Toda esta cultura está inspirada en las ideologías gerenciales o del management que vimos en la primera parte del informe. El objetivo no declarado de forma explícita aunque sí implícita es el de ningunear al sindicato y dirigirse directamente a los trabajadores, con el fin de persuadirles a que acepten nuevas condiciones de trabajo apelando a la necesidad de flexibilidad, de adaptarse al mercado, etc. En este sentido, el objetivo es del integrar, culturalmente, a los trabajadores en la organización, buscando que abracen nuevas ideas que los alejen de la reivindicación y los sindicatos.
3. Todo esto tiene como objetivo incrementar la flexibilidad en la empresa vasca en términos salariales (con la introducción de elementos variables ligados a la marcha de la empresa), de jornada, funcionales, etc. Aunque se presenta como una estrategia de supervivencia para la empresa, no está garantizado (visto lo visto) que a largo plazo no conlleve un deterioro generalizado de las condiciones de trabajo.
4. Para facilitar la imposición de la "Nueva Cultura de Empresa", desde las autoridades vascas se está facilitando además, de forma independiente, la puesta en marcha de un nuevo marco de relaciones laborales que, por lo que parece, tiene la intención de reformar en profundidad el diálogo social en la CAPV. El sindicato ELA, de forma más que probablemente acertada, ha señalado que estas propuestas pretenden debilitar su combativo sindicalismo, al permitir la firma de convenios con las minorías sindicales, que serviría a patronal y gobierno para sortear las resistencias del sindicato mayoritario.

El objetivo por tanto de esta "Nueva Cultura de Empresa" parece claro: imponer una nueva cultura dentro de la empresa en línea con las ideologías gerenciales, con el fin de enterrar el conflicto interno y forzar a

los trabajadores a la cooperación. Ello implica desarrollar una estrategia de comunicación empresarial dirigida a subrayar las bondades del nuevo sistema frente a las relaciones laborales tradicionales (donde el comité de empresa negocia como representación de los trabajadores), ninguneando así a los sindicatos. Esto irá acompañado de reformas en el marco del diálogo social que permitirían sortear a ELA, el actor más peligroso para ellos, debilitándolo. Otra cosa es que esto se vaya a conseguir. Por el momento, en algunas de las experiencias en marcha de la “Nueva Cultura de Empresa” lo que se ha generado es un ataque durísimo a la negociación colectiva y una serie de medidas abusivas por parte de las direcciones de las empresas que se han saldado con una resistencia numantina por parte de ELA en la defensa de los derechos de los trabajadores.

Si nos preguntamos cómo plantear una resistencia a estas prácticas, hemos de tener presente que la “Nueva Cultura de Empresa” no es solamente un proyecto de ADEGI, está en línea con una línea de pensamiento que representa una de las facetas principales de lo que conocemos como neoliberalismo. La “Nueva Cultura de Empresa” es ideología gerencial en estado puro, y en línea con los voceros del *management*, lo que va a hacer es reproducir unas alusiones vagas a la confianza, las personas, el talento y los proyectos compartidos de forma machacona, con el fin de convencer a la sociedad de que con estas medidas se va a garantizar la competitividad y, desde aquí, la generación de riqueza y bienestar. El éxito de este discurso parece notable una vez que sus prescripciones se han tomado muy en serio las organizaciones empresariales contemporáneas, y a ello ha contribuido de forma muy notable los extraordinarios mecanismos de difusión con los que cuenta y que hemos explorado en estas páginas (escuelas de negocios, empresas consultoras, gurús, prensa, etc.). Está presente en todo el mundo. Por ello, no es de extrañar que en la CAPV llegue también esta moda. Moda que, por otra parte, ha tenido un impacto muy diverso:

1. En los países anglosajones (EEUU, Reino Unido y otros) el impacto ha sido tremendo, al convertir este discurso en el sentido común del mundo de los negocios. Imbricado con el neoliberalismo, ha sido el espacio donde se ha desarrollado con más fuerza.

2. En Europa continental el discurso ha sido introducido fundamentalmente por las multinacionales y las empresas de sectores emergentes como las consultoras y las tecnológicas, pero no podemos dejar de lado las políticas de la UE en empleo, que han asumido este discurso de una manera bastante clara. La industria ha sido más refractaria en general por diferencias históricas (mayor afiliación sindical, entornos económicos más estables) aunque el impacto de las culturas japonesas de trabajo y modas posteriores no ha sido pequeño. No obstante, si miramos a los países escandinavos y al sur de Europa, vemos que las prácticas han sido diferentes.
3. En Latinoamérica la influencia cultural norteamericana es muy significativa, y este discurso tiene mucha fuerza, en un espacio que ha sido duramente desregulado en el pasado.
4. En Asia, Japón ha sido un lugar donde la cultura de empresa ha adoptado sus versiones más extremas. En el resto del continente estas prácticas se han extendido con gran facilidad, si bien es cierto que culturalmente la armonía en las organizaciones ha sido y sigue siendo un valor central en la sociedad.

Tenemos que tener también en cuenta que este discurso gerencial, en el caso de los países occidentales, ha venido normalmente de la mano de políticas neoliberales centradas bien en la competitividad (en los momentos de crecimiento económico) o en la austeridad (durante las crisis). Esto incide en cómo se ve el papel de los sindicatos, cuyo rol trata de ser erosionado como instituciones innecesarias que ponen freno a la libertad y a la iniciativa. Las campañas de deslegitimación mediáticas se acompañan de profundas reformas en el sistema de relaciones industriales, como hemos podido ver en Europa estos años, que persiguen debilitar a los sindicatos como contrapoder. No tendríamos “Nueva Cultura de Empresa”, o al menos no tendría tanto campo abierto, sin la crisis y las políticas de austeridad y reformas laborales.

Sin embargo, a la opinión pública le es difícil percibir que este tipo de estrategias empresariales basadas en palabras amables pero prácticas sibilinas, que son un verdadero Caballo de Troya contra nuestros derechos laborales y sociales. Y eso que en los últimos tiempos se ha

extendido un enorme descontento social, aunque raramente se visibiliza, por parte de los indignados de todo tipo, la importancia que tiene el gerencialismo en la degradación de las condiciones laborales. La lucha es, por tanto, compleja, pues a priori nadie parece estar en contra de “gestionar mejor” y cuesta ver la importancia de estos discursos en la auto-explotación y el consentimiento que muchos dan a ser explotados. Más aún, es difícil encontrar un discurso crítico eficaz, porque una de las peculiaridades de los nuevos discursos gerenciales es que juegan mucho con la ambigüedad y es difícil rebatirlos, pues es difícil estar en contra de la confianza o de la importancia de las personas. A veces hasta parecen progresistas. El entusiasmo con el que se defienden estas ideas es asimismo bastante seductor, dando esperanzas a la gente en un mundo grisáceo de trabajos aburridos y con poco futuro. Que nos digan que podemos tomar las riendas de nuestra vida siempre se aprecia, porque nos anima. El problema es que eso es algo que no vamos a hacer de forma individualista trabajando para una empresa, sino a través de la lucha y las solidaridades colectivas. Además, los nuevos discursos gerenciales están cargados de paradojas. Parece que se estimula que dentro de las organizaciones deba impulsarse la libertad a partir de la confianza y el compromiso, pero esta libertad siempre se entiende desde una perspectiva muy restrictiva: básicamente, como libertad para comprometerse al máximo con la empresa (para ponerse las cadenas). Satisfacer al cliente, autodisciplina, iniciativa, pasan a ser los nuevos elementos, las nuevas formas de control interno que están generando esas nuevas culturas de empresa.

En todo caso, la pregunta que uno se hace es, ¿cómo combatir desde un sindicato prácticas empresariales como la “Nueva Cultura de Empresa”? Hay un elemento a favor, y es que la reciente crisis económica ha supuesto un duro golpe a algunas de las ideas propuestas en el nuevo gerencialismo. Si, como hemos señalado antes, uno de los objetivos fundamentales de este discurso ideológico ha sido el de legitimar las prácticas de trabajo en el capitalismo y mejorar la imagen social de empresarios y emprendedores, lo cierto es que los escándalos y malas prácticas situadas en el origen de la gran crisis financiera que seguimos padeciendo ha contribuido a un deterioro significativo de la imagen de directivos, ejecutivos y corporaciones. Hay un deterioro de las condiciones laborales y enormes desigualdades sociales como resultado de la irresponsabilidad de los altos ejecutivos. Esto debería enfatizarse y difundirse: explicarle a

la gente cómo estas nuevas prácticas de las empresas lo que hacen es fomentar la explotación laboral y, sobre todo, la auto-explotación, que es en el fondo lo mismo. La colaboración con la academia crítica y el periodismo alternativo podrían ser vías de colaboración para publicitar esas malas prácticas y concienciar a la sociedad, algo que por otra parte ya está haciendo ELA en este momento. Lo fundamental es desarrollar una narrativa, un storytelling específico (tal y como hace ADEGI) que sirva para mostrar a los trabajadores las motivaciones reales existentes tras la “Nueva Cultura de Empresa”, y cómo rechazar su implantación en las organizaciones. Hay que comunicar, tal y como hacen desde ADEGI: en este caso, enfatizando, con ejemplos prácticos y sencillos, como la implantación de la “Nueva Cultura de Empresa” lo que hace es flexibilizar, para peor, las condiciones de trabajo. Y desde luego, lo que hay que hacer es seguir luchando como se ha hecho hasta ahora: el nuevo escenario de mayor fragmentación que provocan las reformas laborales ha generado una cierta preocupación en ciertos sectores del empresariado, que ven con creciente preocupación la radicalización de algunos sindicatos tras la puesta en marcha de medidas duras por parte de las empresas. Esto puede revertir políticas desfavorables para los trabajadores si se percibe que la conflictividad se convierte en un problema grave. Y esto, en el fondo, no es más que la estrategia combativa que se espera de un sindicato, y con la que sin duda ELA, como sindicato mayoritario en la CAPV, va a seguir comprometido.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADEGI (2014, 2017). Guía. Nueva cultura de empresa. Disponible en <https://www.adegi.es/guianuevomodelo/> [visitado el 22/03/2019].
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2013a): Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos. Madrid: Siglo XXI.
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2013b): "Los discursos del *management*: una perspectiva crítica". *Lan Harremanak*, 28, pp. 42-69.
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2018). Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa. Madrid: Siglo XXI.
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J., IBÁÑEZ ROJO, R. (2011). "Del consumismo a la culpabilidad: en torno a los efectos disciplinares de la crisis económica". *Política y Sociedad*, 48 (2): 353-379.
- BOLTANSKI, L. Y CHIAPELLO, È. (2002): El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal.
- ELA (2014): "La patronal Confebask pretende destruir lo que no controla", en <https://www.ela.eus/es/noticias/la-patronal-confebask-pre-tende-destruir-lo-que-no-controla> [visitado el 15/04/2019].
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2007). El discurso del *management*: tiempo y narración. Madrid: CIS.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J., SERRANO PASCUAL, A. (Coords.) (2014). El paradigma de la flexiguridad en las políticas de empleo españolas: un análisis cualitativo. Madrid: CIS.
- KEUNE, M., SERRANO PASCUAL, A. (Eds.) (2014). *Deconstructing Flexicurity: Towards New Concepts and Approaches for Employment and Social Policy*. Oxon: Routledge.

LAS HERAS, J. (2018). ¿Democracia sin sindicatos? Trabajadoras en DHL-Mercedes dicen NO a una doble escala. Documentos 41, Bilbao: Manu Robles-Arangiz Institutua Fundazioa.

MARTÍN, X. (2019). Nueva Cultura de Empresa, viejo Caballo de Troya. Documentos 43, Bilbao: Manu Robles-Arangiz Institutua Fundazioa.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2018). "Temas candentes de la economía vasca La visión de los empresarios". Disponible en

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/assets/temas-candentes-economia-vasca.pdf> [visitado el 18/03/2019).

SCHOR, J. (1994). La excesiva jornada laboral en Estados Unidos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social: Madrid.