



# Humanitats i organitzacions

..  
Per què les organitzacions necessiten les humanitats?

Autor: Ramon Jané Pallàs @ramonjane  
Treball final de Grau- 2015  
Director del treball: Joan Ramon Vila Abenza  
Grau d'Humanitats de la Universitat Oberta de Catalunya

## **GUIÓ**

<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>4</b>
1.1. Presentació del treball.....	4
1.2. Objectius.....	5
1.3. Marc teòric i estat de la qüestió.....	6
1.4. Metodologia i tècniques d'investigació.....	8
1.5. Esquema de treball. Desenvolupament.....	9
<b>2. MANAGEMENT AL SEGLE XX</b>	<b>11</b>
2.1. Origen del <i>management</i> .....	11
2.2. La primera meitat del segle XX, del taylorisme al fordisme.....	14
2.3. La dècada dels cinquanta i seixanta, canvis socials i culturals i consum de masses.....	17
2.4. L'inici de la crisi de l'estat del benestar als setanta.....	22
2.5. El triomf del capitalisme neoliberal de la dècada dels vuitanta.....	23
2.6. La bogeria dels noranta.....	26
2.7. Management actual al Segle XXI.....	27
2.8. Conclusions.....	29
<b>3. CRITICAL MANAGEMENT STUDIES</b>	<b>30</b>
3.1. Origen i context dels <i>CMS</i> .....	30
3.2. Referents i bases teòriques, Escola de Frankfurt, Michael Foucault.....	31
3.3. Acadèmics destacats.....	32
3.4. Característiques dels <i>CMS</i> .....	33
3.5. Temàtiques: subjectivitat i poder, les cultures corporatives.....	35
3.6. Conclusions.....	41
<b>4. HUMANITATS I ORGANITZACIONS</b>	<b>40</b>
4.1. Per què les organitzacions necessiten les humanitats? Un món de gent rentable, Marta Nussbaum.....	41
4.2. Organitzacions rizomàtiques, Gilles Deleuze.....	42
4.3. El gir pràctic de la filosofia.....	45
4.4. Classificació de les eines de la filosofia pràctica.....	46
4.5. Eines filosòfiques per a les organitzacions.....	48
4.6. Conclusions.....	54
<b>5. CONCLUSIONS</b>	<b>55</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>59</b>

## RESUM

El treball *per què les organitzacions necessiten les humanitats* analitza les propostes del management clàssic i realitza una aposta per incorporar la perspectiva humanística en la gestió organitzacional. El cos del treball parteix dels inicis i desenvolupament del management a finals del segle XIX a través dels canvis econòmics, socials, polítics i culturals del segle XX i fins arribar als nostres dies. Concretament, realitza un recorregut a través dels models *taylorista, fordista, i postfordista*, els quals s'han acompanyat de la seva narrativa basada en un lògica economicista. Aquesta narrativa crea formes de funcionar a les organitzacions que son impulsades i avalades per la literatura dels gurus del management. En contraposició, es presenta una revisió del management a través de la mirada dels *Critical Management Studies*, grup heterogeni d'acadèmics i pensadors que es proposa realitzar una revisió crítica del management, les quals es basen en les propostes de pensadors filosòfics contemporanis i actuals.

Finalment, el treball realitza una proposta d'eines filosòfiques aplicables al món de les organitzacions. A més, constata els beneficis d'incorporar la perspectiva humanística en el món de les organitzacions i avala la hipòtesi de la necessitat d'un canvi de paradigma economicista vers un paradigma organitzacional més humà.

Paraules clau: management, organitzacions, empreses, critical management studies, humanitats.

## ABSTRACT

The dissertation *WHY BUSINESS ORGANIZATIONS NEED HUMANITIES* analyse the approach of classical management and it proposes to adopt a humanistic perspective in contemporary business management.

The work starts by presenting management forms in the late 19th century and its evolution through economical, social, political and cultural changes in the 20th century.

It analyses different approaches that are economy focused, such as Taylorism, Fordism and Post-Fordism. This particular kind of focus has generated ways of working in companies that are promoted and endorsed by the literature produced by the gurus of management.

In contrast, the dissertation also presents a screening of management through the look of the Critical Management Studies, which are the proposal of very mixed group of Academics and Thinkers who aim to review critically the rules of current management based on some of the philosophical theories of the 20<sup>th</sup> Century.

The work proposes a set of philosophic approaches that can be applied to business organizations. It finally supports the benefits of applying a humanistic perspective into the world of business organizations and it promotes the need of a change from economy-focused model to a more human-focused one.

Key words: management, organizations, critical management studies, humanistic.

## TÍTOL: FORMULACIÓ DE LA PREGUNTA

Per què les organitzacions necessiten les humanitats?

### **1. INTRODUCCIÓ**

#### **1.1. PRESENTACIÓ DEL TREBALL**

I si humanitzem les organitzacions? Pot semblar una pregunta elemental, però de fet, no s'acostuma a plantejar i, per tant, encara menys a respondre. Sovint, sentim que hi ha manca d'humanitat a les organitzacions i a les empreses, són comentaris que s'escolten en diferents nivells, tant en relacions verticals com en les horitzontals, és a dir, en les relacions entre els treballadors i directius. Tanmateix, hi ha una visió purament economicista al món de les organitzacions, i més concretament, a les organitzacions empresarials. De fet, la crisi econòmica i social que s'ha produït des de finals del 2007 fins al moment actual al món occidental, ha qüestionat el model economicista que impera en el món de les organitzacions.

Si parlem d'humanitat, parlem també de les humanitats? Les humanitats són el conjunt de tots nosaltres, la capacitat creativa i creadora, el pensament i la reflexió, les preguntes, la història... L'expressió i el resultat de tot allò que de més excel·lent som capaços de produir i, alhora, d'allò que més íntimament i decisivament ens afecta.

Amb aquest treball no pretenem fer una defensa de les humanitats, no ens cal fer-la des del moment que traspassen la nostra pròpia persona. Ni tan sols ens plantejem la seva utilitat, és inherent a l'ésser humà. Al contrari, ens proposem descobrir-les, donar-li espai on per descuit o ignorància, no el tenen. Guanyar espais que s'humanitzen a través del pensament, perquè les humanitats no són per a ser estudiades únicament, sinó per a la vida. I a la nostra vida, les organitzacions tenen un rol fonamental.

## 1.2. OBJECTIUS

Les organitzacions en general, i les empreses en concret, incorporen les humanitats com a font de coneixement i experiència? Pot ser útil la convergència entre les humanitats i les organitzacions? Quin tipus de *management* domina les organitzacions? L'origen del plantejament el trobem en el propi investigador. Després de molts semestres estudiant el Grau d'humanitats a la UOC, i alhora, treballant en una gran organització, m'he fet la pregunta contínuament. Els coneixements transversals que ofereixen els estudis d'humanitats, en tot moment, m'ha fet plantejar-me la seva aplicabilitat al món de les organitzacions, i més concretament, al seu management, és a dir, a la direcció i gestió de les organitzacions. Però, segons la meva experiència, en el dia a dia de les organitzacions no és habitual veure la incorporació de les humanitats, com per exemple, del pensament filosòfic com a eina o com a font de treball.

Entenem que les organitzacions són diverses: empresarials, culturals, socials, polítiques, públiques, del tercer sector, etc. En el nostre treball, volem incorporar la perspectiva de les humanitats principalment en les organitzacions empresarials, que són, des del punt de vista de l'autor del treball, les que més lluny estan d'una visió humanista. Les organitzacions, tal com veurem al llarg del desenvolupament del present treball, incorporen una visió economicista que no convergeix amb les humanitats, ben al contrari, les aïlla. Així, la proposta que farem s'emmarca en aquest àmbit organitzacional i, per tant, també la dirigirem als espais formatius i acadèmics de l'entorn de les organitzacions empresarials: les escoles de negoci.

L'amplitud de les humanitats i del món de les organitzacions ens suggereix moltes preguntes: el creixement econòmic és l'única forma de funcionar per a les organitzacions? El model economicista és l'únic vàlid? El fi justifica els mitjans en el món de les organitzacions? Les vendes ho justifiquen tot? Ètica i organització és un combinat viable? Incorporen les organitzacions el pensament crític? Quin lloc tenen les humanitats dins les organitzacions? Però, per a l'abast del present treball, ens centrarem en la pregunta focal que desenvolupem, per què les organitzacions necessiten les humanitats?

## **Objectiu general**

Analitzar els beneficis d'incorporar les humanitats, i més concretament, el pensament filosòfic, al management de les organitzacions.

## **Objectius específics**

- Investigar i analitzar els orígens i el desenvolupament del management impulsat pels models *taylorista* i *fordista* durant el segle XX i fins als nostres dies.
- Qüestionar de forma crítica el sistema de *management* instal·lat a les Organitzacions a través de les aportacions dels *Critical Management Studies*.<sup>1</sup>
- Proposar metodologies concretes que incorporin una perspectiva humanística al management de les organitzacions.

El tema que plantegem esdevé oportú per a la vinculació que proposa entre dos àmbits que formen part de la vida de les persones: les humanitats i les organitzacions. És encara més important, si tenim present que el model organitzacional que predomina a la nostra societat es fonamenta en criteris economicistes, i deixa poc o gens d'espai als criteris humanistes. Es tracta d'una afirmació que veurem desenvolupada al llarg de la primera part del treball, a través de l'anàlisi històric del management. La crisi econòmica i social que es va iniciar al 2007 ha suposat també una crisi de model en molts aspectes individuals i col·lectius. Per tant, en aquest context, creiem oportú investigar sobre la possibilitat d'aportar nous enfocaments al *management* des de les humanitats. Parlem d'oferir una visió humanista al *management* de les organitzacions que revisi i superi la narrativa pròpia del *management* empresarial.

### **1.3. MARC TEÒRIC I ESTAT DE LA QÜESTIÓ**

**Marc teòric.** Ha estat a la dècada dels vuitanta del segle XX quan un grup d'investigadors van començar a qüestionar el model de *management* existent en

---

<sup>1</sup> Els *Critical Management Studies* és traduït al català com a Estudis crítics de gestió. Es tracta d'un moviment heterogeni que planteja realitzar una revisió crítica al *management* organitzacional a través i des de diferents disciplines humanístiques.

les organitzacions. Es tracta d'un model que ha aconseguit un *establishment* en les organitzacions, però, ¿és l'únic model vàlid? S'ha fet una revisió crítica interna i externa del model de management? Aquesta visió del *management*, establerta a la majoria de l'òrbita empresarial, va començar a ser qüestionada pel moviment que es coneix com a *Critical Management Studies* (en endavant *CMS*). Sota les sigles dels *CMS*, hi ha una crítica heterogènia cap al management instal·lat avui i que promouen les escoles de negoci. Concretament, els representants del *CMS* qüestionen el model *managerial* que ha acompanyat al procés industrial i postindustrial. Així, a través dels *CMS*, ens aproparem, des d'una perspectiva crítica, al management iniciat a finals del segle XIX, consolidat durant el segle XX i que perdura fins al moment actual. Des del punt de vista d'estudis, es tracta d'un moviment jove, amb poques dècades de recorregut, i que basa les seves investigacions en temes de referència del pensament filosòfic del segle XX.

Ens endinsarem en els plantejaments de diversos filòsofs del segle XX. El concepte de poder i tècniques disciplinàries desenvolupat per Michael Foucault; l'Escola de Frankfurt i la seva crítica a la ideologia com a imposició de significats socials, a través de discursos que condueixen cap a un fals consens. També introduïrem el concepte de rizoma de Gilles Deleuze i la defensa de les humanitats que planteja Marta Nussbaum. És important afegir que les aportacions teòriques també assenten les bases en altres camps del pensament i altres autors, especialment del que s'anomenen pensadors de la postmodernitat. En la nostra investigació, però, per motius de l'abast del projecte de treball de final de grau, ens restringirem als mencionats abans.

**Estat de la qüestió.** El management occidental ha estat desenvolupat amb la seva narrativa pròpia. Aquesta narrativa ha creat, durant diferents èpoques, un relat que han configurat els grans *gurus* del management com Peter Drucker (1909-2005) o Tom Peters (1942-). Però, el management que s'acompanya de la seva narrativa ha estat absent de crítica interna i externa. En resposta a la narrativa *managerial*, des de fa més de tres dècades, els pensadors dels *CMS* estan impulsant diferents línies d'investigació que es sistematitzen en llibres, articles, conferències

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane  
anuals i seminaris a diversos països europeus i als EUA. L'objectiu no és altre que obrir una crítica que revisi i qüestionï el sistema managerial. Així doncs, a través de la investigació de les diferents propostes del moviment *CMS*, ens apropiarem d'una forma crítica al management organitzacional i a les diverses aportacions des de perspectives humanístiques, i més concretament, des del pensament filosòfic. Però, no es tracta únicament d'exercir la crítica, sinó d'incorporar propostes de convergència entre les humanitats i les organitzacions.

**Hipòtesi.** Els plantejaments realitzats ens obren dues hipòtesis relacionades amb les organitzacions i els centres de pensament i reflexió, les escoles de negoci.

La primera, les humanitats i les organitzacions poden conviure? Les humanitats poden entrar a les organitzacions? Quin rol poden desenvolupar? Quins beneficis poden aportar? Respondre a les preguntes en un entorn economicista que revisen críticament els *CMS* serà una de les hipòtesis de treball. Per tant, la primera hipòtesi planteja que el pensament humanista pot inserir-se en el management de les organitzacions i pot significar una important font de beneficis. En aquest sentit, la hipòtesi es vincula a l'àmbit de les organitzacions.

La segona hipòtesi planteja la necessitat que les ciències humanes i socials convergeixin amb les ciències econòmiques i empresarials. Des de la defensa de les utilitats de cadascun dels àmbits d'estudi, per que les humanitats poden convergir amb les ciències empresarials? Què hi poden aportar? Per tant, la segona hipòtesi planteja que les ciències humanes poden aportar valor a les ciències econòmiques. En aquest sentit, la hipòtesi es vincula a l'àmbit acadèmic i més concretament a les escoles de negoci com a espais d'investigació i formació del management organitzacional.

#### **1.4. METODOLOGIA I TÈCNiques D'INVESTIGACIÓ**

**La metodologia sociocrítica** serà la que farem servir en el desenvolupament del treball. Hem escollit aquesta metodologia perquè volem fer una investigació que aportï una proposta de canvi, és a dir, incorporem una perspectiva historicosocial i



crítica de formes de fer que se sostenen per ideologies. Així, a través de les propostes de l'Escola de Frankfurt i la teoria crítica, les propostes de Deleuze o el plantejament sobre el poder de Foucault, podrem apropar-nos críticament a les formes estandarditzades *managerials* a les empreses i organitzacions. La metodologia proposada ens guiarà a confirmar o rebutjar les nostres hipòtesis.

**Les tècniques d'investigació** que aplicarem d'aquesta metodologia serà, en primer lloc, l'anàlisi de documents. En efecte, l'anàlisi del management durant el segle XX, i l'anàlisi dels diferents documents que aporten els *Critical Management Studies*, seran bàsics per al desenvolupament de la investigació. Tal com hem comentat anteriorment, els pensadors de la Teoria Crítica i els postestructuralistes com Michael Foucault seran bàsics per a l'anàlisi i revisió dels models de management, i aportaran una visió humanística.

### 1.5. ESQUEMA DEL TREBALL. DESENVOLUPAMENT.

**La primera part del treball** farà una revisió del management durant el segle XX i fins als nostres dies. A través d'un recorregut històric del management analitzarem com els models *taylorista* i *fordista* es van implantar com a formes de gestió de l'economia capitalista. Ens aproparem també a grans autors del management modern, com Peter Drucker (1909-2005)<sup>2</sup> i Tom Peters (1942-)<sup>3</sup>. Amb els autors mencionats, descobrirem com s'ha instal·lat una forma de pensar i de fer relacionada amb les funcions *managerials* que, amb algunes modificacions, ha arribat fins avui. En aquesta part del treball, el nostre propòsit serà obtenir una visió de la línia del temps de la construcció del management tal com l'entendem avui dia, quina és la ideologia que hi ha darrera aquesta construcció i quins són els models operatius.

---

<sup>2</sup> Peter Drucker (1909-2005), pensador austríac, va ser un expert del management i la seva literatura. Ha estat un referent al llarg de la segona meitat del segle XX en temes de gestió de les organitzacions.

<sup>3</sup> Tom Peters (1942-), és un escriptor managerial nordamericà, que ha destacat en la literatura managerial a partir de la dècada dels vuitanta. Algunes de les seves publicacions han estat grans vendes.

**A la segona part del treball** ens endinsarem en la revisió crítica del management que proposen els pensadors que formen part dels *Critical Management Studies*. En efecte, el que durant dècades ha estat l'únic model vàlid i no qüestionat de funcionament *managerial*, comença a ser revisat per un grup de pensadors que incorporen una revisió crítica del management. Així mateix, veurem dos exemples de revisió crítica dels estudis crítics de gestió: poder i subjectivitat, i les cultures corporatives a les empreses. En aquest recorregut tindrem sobretot com a base teòrica, els plantejaments de l'Escola de Franckfurt i Michael Foucault.

**La tercera part del treball** presentarà una proposta pràctica per respondre la pregunta inicial del treball. Prèviament, coneixerem el gir pràctic de la filosofia i la possibilitat de connectar pensament filosòfic i organitzacions. També introduïrem el concepte de rizoma del filòsof Gilles Deleuze, com un element clau en les organitzacions de la postmodernitat. Finalment, presentarem algunes eines que ens aporten les humanitats i que poden posar-se en pràctica en les organitzacions i per tant, respondrem a la pregunta inicial: per què les organitzacions necessiten les humanitats. Finalment i després d'un recorregut pel management, els estudis crítics de gestió i l'anàlisi del gir pràctic de la filosofia i les eines a l'abast de les organitzacions, arribem a la confirmació de la nostra hipòtesi de la importància de les humanitats a les organitzacions.

**Per finalitzar** aquesta introducció, vull tornar a la pregunta inicial, per què les organitzacions necessiten les humanitats? Potser al lector li pot semblar que farem una proposta romàntica, o propostes d'alternatives i solucions difícils d'aconseguir en un entorn que en aparença, es mou només per factors economicistes. En canvi, creiem que fem aquesta proposta per incorporar la capacitat de pensar, raonar, escoltar, comprendre i respectar, en el món de les organitzacions, i fer-ho de forma crítica. En efecte, ser crític és una condició indispensable per a l'evolució, per al creixement i per a l'oportunitat que ens aporten les humanitats. Vet aquí la proposta d'humanisme empresarial que desenvoluparem.

## **2 . MANAGEMENT AL SEGLE XX**

En aquest capítol ens apropem al management de les organitzacions a través d'una mirada històrica des de finals del segle XIX i durant tot el segle XX. En aquest primer apartat del treball, pretenem apropar-nos als inicis i desenvolupament del management a través dels canvis econòmics, socials, polítics i culturals del segle XX. Concretament, farem un recorregut del management a través dels models *taylorista, fordista, i postfordista*, els quals s'han acompanyat de la seva narrativa, especialment a la segona meitat del segle XX. Així, els gurus<sup>4</sup> com Peter Drucker i Tom Peters, s'han convertit en escriptors managerials reconeguts internacionalment. En aquest sentit, i en concordança entre les pràctiques managerials i la seva narrativa, hem considerat pertinent incorporar-los en aquest treball pel les aportacions que fan a la construcció teòrica i pràctica del management. Per tant, tot el recorregut històric del management anirà mencionat de la seva narrativa en el present treball.

Management és un concepte polièdric. No hi ha una única escola de management, sinó que dins el concepte hi caben diferents visions i perspectives. Etimològicament, es tracta d'un anglicisme que es tradueix com a administració d'empreses. Així doncs, es refereix a la funció de coordinació dels esforços de les persones per complir els objectius de les organitzacions, utilitzant els recursos disponibles de forma eficient i efectiva.

“Es necesario señalar la dificultad de traducir al castellano el termino management, que también puede entenderse como gestión a secas o administración de empresas u otras organizaciones” (Fernández, 2007b, pàg. 1).

---

<sup>4</sup> “La palabra gurú está recogida por el diccionario de la Real Academia Española. Procede etimológicamente del sánscrito gurús, equivalente a maestro. En castellano se recogen dos significados: maestro espiritual o jefe religioso de la religión hinduista, y persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce como una autoridad intelectual...El término gurú, no obstante, es ambiguo, ambivalente. Por un lado la palabra tiene connotaciones místicas, sugiriendo que los conocimientos se han conseguido por medios que no tienen nada de convencional, y que los hace más interesantes. Se aleja así del término más cientista de experto, y puede ser aplicado a personas que no necesariamente proceden del ámbito académico. Por otro lado, el término puede utilizarse también de forma despectiva, tal y como se hace en la prensa británica: indicaría a personas que, aunque merecedoras de atención, no necesariamente deben ser tomadas en serio, o son considerados como aspirantes a simples expertos” (Fernandez, 2007, pàg. 11-12).

## 2.1. ORIGEN DEL MANAGEMENT. EL CONTEXT HISTÒRIC DELS INICIS DE LA CIÈNCIA DEL MANAGEMENT A FINALS DEL SEGLE XIX I PRINCIPIS DEL SEGLE XX.

La conceptualització del management científic es posa per escrit a principis del segle XX, però, cal destacar que els canvis quant a la visió d'empresa comencen a produir-se a finals del segle XIX. De fet, no podríem entendre les propostes del *taylorisme* sense els canvis previs durant la finalització del segle XIX. Així, els inicis del management estan vinculats a la segona Revolució industrial i les noves formes de producció, en un context polític de pau on es facilitarà el pas cap a un important creixement econòmic i productiu. En aquest temps, comencen a emergir les grans corporacions que superen les empreses familiars, amb la intenció d'ampliar mercats. Així doncs, aquestes empreses requereixen de sistemes de managerialisme burocratitzats a través d'una gestió de l'empresa moderna cada cop més complexa.

En aquests temps emergeix una segona industrialització que impulsa l'hegemonia del capitalisme com a nou sistema econòmic, el qual és la manifestació més clara de la Modernitat. Aquesta industrialització es desenvolupa a Europa i s'estén per l'Atlàntic creant el que s'anomena pensament i formes d'occidentalisme. En efecte, aquest model es converteix en l'eix vertebrador d'Europa, esdevé amb caràcter universal, per sobre de fronteres i continents, i s'estableix fora d'Europa a través de la maquinaria imperialista eurocèntrica, de forma que afecta a l'economia, el model social, les formes de producció i de relació laboral, el mercat, la producció, el rol dels nous perfils de treballadors. Convé ressaltar que aquest capitalisme emergent és propi del món contemporani, que canvia el paradigma del règim antic, i que el·labora un procés d'hegemonia del capitalisme industrial a tot el planeta (Aróstegui, 2001). En suma, la industrialització esdevé cabdal en la universalitat del nou model, consolidant el model econòmic capitalista.

El moment que viu Europa a finals del segle XIX representa el clímax del canvi de model de producció que acaba afectant totes les àrees de la societat. El model fabril requereix l'apertura de nous mercats on posicionar producte i d'on extreure matèria primera, més encara si tenim present en compte la gran depressió que es

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane  
vivia (1873-1896) i que implicava polítiques proteccionistes a països com la Gran Bretanya que alhora tenia una gran capacitat de producció, fruit de l'anomenada segona Revolució Industrial.

“La creación de una economía global, que penetró de forma progresiva en los rincones más remotos del mundo, con un tejido cada vez más denso de transacciones económicas, comunicaciones y movimiento de productos, dinero y seres humanos que vinculaba a los países desarrollados entre sí y con el mundo subdesarrollado. De no haber sido por estos condicionamientos, no habría existido una razón especial para que los estados europeos hubieran demostrado en menor interés, por ejemplo, por la cuenca del Congo o se hubieran enzarzados en disputas diplomáticas por un atolón del Pacífico” (Hobsbawn, 1998, pàg. 71).

En aquests moments, el colonialisme contribuirà a augmentar el creixement econòmic viscut entre els anys 1896 i 1914, període en el qual es globalitza l'economia i, través de l'imperialisme colonialista, es comencen a posar les bases d'un model mundial on coexisteixen dos tipus de països; els desenvolupats i els que dependran d'aquests.

“Taylor es el creador de los que se conoce como management científico, imprescindible para comprender el funcionamiento de la producción en serie. Su importancia ha sido tal que el término taylorismo es aceptado como definidor de la filosofía de la producción en serie” (Fernández, 2007, pàg. 18).

El *taylorisme* és reconegut com una de les primeres formes de gestió empresarial que va començar a fer ciència de la direcció en la gestió d'empreses. En efecte, Frederic Winston Taylor (1856-1915) va assentar les bases del que es coneix com a management científic, a través de la divisió de les tasques dels processos de producció i amb el propòsit d'augmentar la productivitat i com a conseqüència, els guanys econòmics. Taylor va aplicar el positivisme a les relacions industrials, aplicant un model mecanicista a les relacions entre els obrers i les màquines.

“Pero a finales del siglo XIX se había producido en la empresa, institución clave en el desarrollo del capitalismo, una importante transformación. La producción artesanal del capitalista individual sufría la creciente competencia de una novedosa producción en serie, lo que exigía un tamaño mayor de las organizaciones. Nació entonces la empresa industrial moderna” (Fernández, 2007, pàg. 14).

Aquesta organització moderna es caracteritza per la incorporació d'una nova jerarquia que dirigeix els nous mànagers i esdevé un factor de canvi important respecte a la visió anterior al *taylorisme*. Els mànagers o directius prenen el poder de la gestió de l'empresa, és a dir, es separa propietat i gestió. En efecte, emergeix un nou perfil professional en el món dels negocis, el mànager, amb capacitat de gestionar grans organitzacions (Fernández, 200, pàg. 16). També, aquest nou model també afecta als obrers, els quals perden capacitat de control sobre el seu treball, ja que són sotmesos al ritme impersonal de la màquina (Bauman, 2003, pàg. 43). En definitiva, es tracta també d'un nou model de gestió organitzacional el qual s'assenta en dos pilars: autoritat i control, i té com a conseqüències l'aïllament dels treballadors (Fernández, 2008, pàg. 199).

## 2.2. LA PRIMERA MEITAT SEGLE XX, DEL TAYLORISME AL FORDISME.

“Desde principios de siglo se había producido en Estados Unidos la modernización de la empresa, que se había caracterizado por la separación entre propiedad y control, y por la divisionalización departamental y el crecimiento de una estructura jerárquica asalariada de dirección. La nueva forma de administración se conoce como management” (Fernandez, 2008, pàg. 198).

Economia, política i societat estan interrelacionades. La primera Gran Guerra del segle XX va suposar un canvi en la política dels Estats Units, els quals marcarien a través d'un model propi les formes de producció i, per tant, de management. De fet, l'any 1913 els Estats Units ja eren la major economia del món, i la Primera Guerra Mundial, lluny de perjudicar-los, els va beneficiar (Hobsbawn, 2012, pàg. 104). D'una altra banda, seguint aquesta perspectiva històrica, és important destacar que entre la Primera i la Segona Guerra Mundial succeeixen diversos fets importants per Europa i la resta del món, dels quals el feixisme és el més determinant. Aquesta ideologia pren força després de la crisi del 29, crisi que va significar també el qüestionament del model econòmic liberal per l'alt impacte econòmic, polític i social que va provocar. En aquesta època, Europa es troba en una situació de fragilitat sistèmica: el feixisme no és unicausal, sinó policausal, és més, no respon a una conjuntura sinó a un fet estructural, sistèmic.

Principalment, són dos els motius de la incorporació del management al món de les empreses. El primer, la necessitat de produir per un mercat de masses, fet que requeria altres formes d'organització, com, per exemple, la innovació en la capacitat productiva i en la gestió dels recursos humans. El segon motiu és la intervenció de l'Estat, fet que es va iniciar amb la Primera Guerra Mundial i que va assentar-se després de la crisi del 1929; el *New Deal* i la *teoria econòmica keynesiana* són exemples d'aquesta intervenció de l'Estat. Per fer-ho, es produeix una forta onada migratòria als Estats Units que cobreix la gran demanda d'expansió de la indústria, amb els consegüents canvis sociodemogràfics que implica. A tall d'exemple, una organització que aplica de forma més acurada les metodologies i polítiques del *taylorisme* va ser la fàbrica de vehicles Ford, la qual va superar el plantejament *taylorista* i va obrir noves formes de management que es coneixen com a *fordistes*.

“La industria del automóvil hizo progresos espectaculares. La construcción de un coche que necesitaba 14 horas por unidad a principios de siglo se redujo a 1,5 en los años veinte, gracias a las técnicas del montaje en cadena. En esta década, el número de unidades producidas pasó de 1,5 a 5 millones, y en 1929 en EE.UU. había 23 millones de vehículos” (Veiga Rodríguez, 2007, pàg. 24).

El *fordisme* va ser capaç de formalitzar les cadenes de muntatge i els sistemes de gestió i direcció competitiu i va superar les primeres etapes del management *taylorista*. La meta principal de Ford era tenir més capacitat productiva per a una societat que poc a poc iniciaria el consum de masses, model de consum que es va consolidar definitivament en la segona meitat de segle, després de la Segona Guerra Mundial. Així, la mirada de Ford no estava únicament en el consum de les grans elits, sinó que pretenia aconseguir que les classes mitjanes, és a dir, el gran gruix de la població. El seu sistema de treball en cadenes de muntatge li permetria assolir l'objectiu, i es va expandir per les noves indústries automobilístiques així com també a altres sectors com el del menjar *fast-food* (Hobsbawen, 2012, pàg. 266).

Convé destacar que un dels factors d'èxit del nou management és la narrativa que produeix la seva literatura. Durant la primera meitat del segle XX, emergeix un dels

grans gurus de la *literatura managerial*<sup>5</sup>, Peter Drucker, el qual comença a interessar-se pels models organitzatius de les empreses. L'obra de Peter Drucker és fonamental per entendre el management durant aquesta etapa, ja que el management es converteix en disciplina (Fernández, 2007, pàg. 293), fins el punt que el management científic es presenta com la base teòrica del creixement econòmic nordamericà, segons les idees de Drucker recollides en la publicació *The new society (1950)*.

Després del seu primer llibre, *The end of economic man (1939)*, fins a finals de la dècada dels cinquanta, la seva obra incorpora com a símbol la fàbrica, i més concretament, la metàfora de les cadenes de producció en massa a la gran empresa. Amb una gran defensa del model fordista, Drucker es proposa trobar aquells aspectes que són millorables per al seu manteniment i desenvolupament. Tanmateix, no es tracta únicament d'una mirada economicista, sinó que Drucker incorpora una perspectiva sociològica al proposar la idea de la fàbrica com un espai amb organització pròpia, un espai social diferenciat de l'estat i que aporta equilibri a la societat. Així, no es tracta únicament de management de les organitzacions sinó una forma de veure la societat, influït per al moment que estaven vivint entre guerres, la gran Depressió, l'ascens del feixisme i la Segona Guerra Mundial (Fernández, CJ, 2008, pàg.197). En aquest sentit, podem afirmar que la proposta de Drucker és aprofundir en l'ontologia del treball.

Durant aquesta etapa, el management clàssic assenta les seves bases ideològiques en un model de societat capitalista que es defineix i es construeix sobre la base de la ideologia liberal. Aquest capitalisme industrial supera l'antic capitalisme mercantil, i genera noves dinàmiques econòmiques, polítiques i socials. En aquest sentit, un exemple és l'explotació fabril, la qual representa un nou model d'opressió per les persones, on les classes benestants oprimeixen el proletariat que es veu subjugat a un nou model de producció i d'explotació. A més, s'afegeixen diversos factors determinants d'aquest model, per exemple, els excessos de producció i la consegüent recerca de nous mercats, com també el lliure canvi, postulat fonamental de la teoria liberal que impulsarà la separació permanent

---

<sup>5</sup> La literatura managerial és anomenada també pop management. Es tracta d'un conjunt de textos i llibres que senten les bases d'un estil de management per la millora de la gestió en les empreses (Fernandez, Los discursos manageriales).



Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane d'Estat i mercat. Aquest element, el lliure canvi, esdevindrà molt important i es transformarà en el regulador econòmic i social.

Més endavant, a la dècada dels quaranta, en la seva obra *El futuro del hombre industrial* (1942), Drucker es proposa estudiar les grans organitzacions des de dins, ja que entén que són models coherents per a la construcció d'una societat; en aquest sentit afirma que “hasta la más moderna de las empresas es un órgano de la sociedad y cumple una función social” (Drucker, 1957, pàg. 492). D'aquesta forma, apel·la a la professionalitat i l'ètica dels gerents de les organitzacions. Per un altra part, si ho contextualitzem en el moment social i cultural de la dècada dels cinquanta, podem afirmar que es tracta d'un pensament organitzatiu molt avançat.

Recapitulant, aquest model econòmic requereix un management coherent amb els posicionaments ideològics, on l'empresa esdevé un factor fonamental de cohesió durant el temps de guerra, i la fàbrica es transforma en un regulador social (Fernández, 2008, pàg. 197). Enfront qualsevol proposta col·lectivista que pogués confrontar el model econòmic liberal, Drucker exemplifica la defensa del management del liberalisme econòmic que requereix l'economia capitalista, dotant al mercat del poder de distribució i redistribució, i al liberalisme de la doctrina amb capacitat de defensar les llibertats individuals.

### 2.3. CANVIS SOCIALS I CULTURALS I CONSUM DE MASSES A LES DÈCADES DELS CINQUANTA I SEIXANTA

**2.3.1. Els canvis socials i culturals** que es produeixen durant el segle XX s'interrelacionen entre les formes d'organització de les noves societats, tant en l'àmbit laboral, social i familiar. Aquests canvis es produeixen al voltant de les ciutats industrialitzades, veritable protagonista del sistema fabril que havia provocat un segon gran canvi social, ja que va impulsar l'emergència de professions que requerien capacitació, és a dir, estudis secundaris i universitaris. En aquest sentit, el nou management requeria noves propostes educatives que s'adaptessin a les noves necessitats. Així és que es tractava d'un canvi social i cultural en tant que l'accés als estudis superiors s'havia començat a estendre a

altres classes que fins al moment no havien tingut accés als estudis universitaris. A mesura que la demanda d'estudis creixia, els governs aprofitaven per ampliar els recursos educatius amb la multiplicació d'estudis i d'universitats, fet que va generar nous espais de relació entorn dels campus universitaris. Aquests nous espais de relació ajudarien en la configuració de la personalitat d'una nova estructura social que emergiria amb força; la joventut.

Així mateix, tots aquests canvis convulsos en un segle canviant, desperten l'interès del consum de masses en els representants dels *Estudis Culturals*<sup>6</sup>. Des d'una ideologia marcadament marxista als inicis, aquests Estudis s'inclinen a analitzar els diferents fenòmens que sorgeixen al voltant de les masses, examinen les matèries en termes de pràctiques culturals i les relacions que tenen amb el poder. Així també, la seva influència arriba avui dia en l'estudi de les conseqüències de l'era de la informació i la tecnologia, com estan afectant a la vida social i cultural de les persones i els pobles.

### 2.3.2. CONSUM DE MASSES

A la dècada dels cinquanta i dels seixanta es produeix un important augment del consum que s'acompanya d'un desplegament de la comunicació utilitarista, ja que la societat de masses requereix, des del punt de vista del poder, del consum de masses. Per contra, els pensadors de l'Escola de Frankfurt com Theodor Adorno (1903-1969) i Max Horkheimer (1895-1973), ambdós exiliats als Estats Units a causa del feixisme, critiquen amb força aquesta cosmovisió de consum i l'utilitarisme dels mitjans. A la seva obra *Dialèctica de la Il·lustració (1944)*, presenten les seves idees crítiques amb els resultats de la modernitat i la seva entronitzada raó instrumental, al mateix temps que intenten respondre al problema de la transformació social. Adorno i Horkheimer fan palesa l'evolució de la crítica a la burgesia i la Il·lustració, així com qüestionen els missatges de domini sobre la naturalesa.

---

<sup>6</sup> Els Estudis culturals són un model d'estudis interdisciplinaris entorn les humanitats que pretén una aproximació als fenòmens culturals amb una visió interdisciplinària. El terme va ser proposat per Richard Hoggart al 1964.

“La gran aportació de l'escola de Frankfurt en conjunt és mostrar la paradoxa de la raó i dels seus efectes sobre el món: la civilització, en el punt més àlgid de desenvolupament, es converteix en barbàrie.” (Garces, 2009, pàg. 9).

També, altres autors de l'Escola com Herbert Marcuse (1898-1979) van aixecar una forta crítica contra el model econòmic que estén la seva ideologia capitalista envoltada de democràcies de progrés, però que exerceixen formes de pressió sobre el conjunt de la humanitat. Marcuse afirma que "la democràcia consolida la dominación más firmemente que el absolutismo" (Marcuse, 1972, pàg. 7).

Això no obstant, la literatura managerial està dominada per Peter Drucker en aquestes dues dècades. Òbviament, les idees i crítiques presentades pels filòsofs de l'Escola de Frankfurt, i per tant, de les humanitats, no es tenen en compte en la literatura managerial ja que qüestionarien el model liberal. Amb la incorporació d'una mirada innovadora cap a les organitzacions, Drucker continua la seva creuada a favor del sistema econòmic capitalista i les seves formes de gestió managerial. L'autor planteja innovacions pel que fa a la visió del management, com per exemple les propostes holístiques quan defineix el rol gerencial, la responsabilitat social de les organitzacions, la capacitat d'adaptar-se als entorns econòmics i la mirada posada no únicament en el present, sinó en el futur.

Però, tot i que Drucker admira el model *fordista*, incorpora una aportació que canviaria el management posterior, *la direcció per objectius*. Aquesta aposta innovadora parteix del fet que el model de producció fordista aïlla el treballador, és a dir, promou l'alienació del treballador pel que fa a l'organització. Tenint present aquesta dificultat, es planteja impulsar un nou model de management que incorpori els conceptes de responsabilitat individual i col·lectiva, esforç, prosperitat i visió comú (Drucker, 1957, pàg. 183-184). Així doncs, Drucker incorpora el concepte de llibertat d'acció per part dels gerents en les organitzacions, ja que no requereixen el control extern en treballar per uns objectius que ens indiquen el futur, l'orientació que hem de seguir. En aquest sentit, la proposta que presenta substitueix el control extern per la responsabilitat, que resultaria molt més efectiva i exigent (Fernández, 2008, pàg. 199). En conseqüència, l'empresa ja no és aliena al treballador ni viceversa, sinó que ambdós tenen interessos comuns en un model de societat on s'ha institucionalitzat

la seva estreta relació.

“Su visión de la sociedad industrial emergente tras la Segunda Guerra Mundial sitúa al management o gestión como institución central del sistema, y como expresión de la filosofía liberal occidental (basada en la libertad de las personas y su aspiración al progreso económico y a la justicia social), equiparable con el pragmatismo norteamericano de finales del siglo XX” (Fernandez, 2008, pàg. 196).

Dit d'una altra manera, els protagonistes del canvi a les organitzacions són dos: els gerents i els treballadors. Ambdós tenen interessos comuns, l'èxit de l'organització és l'èxit de cadascun d'ells. D'aquesta forma, la literatura managerial incorpora missatges integradors, en la qual tots els agents són societat i és un model fort que es contraposa a qualsevol altra proposta en un nou marc històric, la Guerra Freda. En definitiva, el management no és únicament un model econòmic, sinó també polític i social.

### 2.3.3. UNA MIRADA A LLARG TERMINI, LA SEURETAT DE LA FEINA PER TOTA LA VIDA

En relació amb el management, s'incorpora també durant la dècada dels cinquanta un nou element entorn de les empreses: es creen plantejaments a llarg termini. En efecte, la seguretat serà un nou concepte a tenir en compte en les relacions en les organitzacions. Mitjançant una mirada a llarg termini, es tracta d'oferir seguretat en l'entorn empresarial, fet que no requerirà una gerència de beneficis immediats, “el hecho de hablar de presente y futuro permite adivinar una cierta continuidad, cierto orden dentro de la economía” (Fernandez, 2007, pàg. 201). Aquest nou plantejament significa que tots els agents implicats guanyen, ja que es crea un ambient d'harmonia que intenta presentar-se com a alternativa a la lluita de classes impulsada pel sindicalisme. Així, organització, managers i treballadors es necessiten, els quals a través d'un consens accepten els diferents rols (Drucker, 1992). A saber, aquesta sensació de seguretat és molt adient per una societat consumista que atorga valors en el treball segur, amb el propòsit de garantir la compra d'un vehicle, electrodomèstics i per suposat, una casa. Així les coses, estem parlant de conductes típiques de les societats de consum.

#### 2.3.4. LA NOVA TERMINOLOGIA DEL MANAGEMENT

Amb referència al llenguatge managerial, s'incorpora una nova terminologia amb conceptes com l'estratègia, la jerarquia, les estructures, els sistemes organitzatiu, etc.; termes que s'adapten des del llenguatge militar i demostren com el llenguatge pot arribar a configurar realitats.

D'altra banda, el factor humà apareix a la dècada dels cinquanta a través de conceptes com la responsabilitat i el compromís dels treballadors. Inicialment el plantejament de Drucker quant al factor humà, no deixa de ser *taylorisme dur* (Fernández, 2008, pàg. 200). Altrament, sorgeixen amb força algunes posicions més considerades amb el factor humà. A tall d'exemple, després de la publicació de Drucker *La pràctica del management* (1954), es va publicar el llibre *Problemas humanos en una civilitzación industrial* (1959) d'Elton Mayo, on es va obrir les portes de l'empresa a la psicologia, distanciant-se del positivisme *taylorista*. Aquesta proposta de Mayo posa els fonaments a la idea que les empreses haurien de tenir en compte les persones més enllà del seu ús productiu. Posteriorment, en la dècada dels seixanta, un grup de psicòlegs es van interessar per l'organització del treball, incorporant també el factor humà. Així, autors com Douglas Mcgregor (1906\_1964) i Rensis Likert (1903-1981), dirigeixen el seu interès en els estils de management que introdueixen el concepte de lideratge.

Altrament, des del punt de vista del context polític, durant aquestes dècades s'inicia el que s'anomena la Guerra Freda. Capitalisme i comunisme no poden conviure, es veuen inicialment com a no compatibles durant el període de guerra encara que finalment acaben definint-se l'un en oposició a l'altre. Així, sorgeixen dos models de món que posteriorment definiran el tercer: un primer món occidental amb ideologia liberal liderada pels EUA, que es fonamenta en la llibertat individual i el parlamentarisme; un segon món liderat per l'URSS que es fonamenta en la justícia social i la igualtat amb una metodologia autocràtica; i posteriorment sorgirà el mal anomenat tercer món.

#### 2.4. L'INICI DE LA CRISI DE L'ESTAT DEL BENESTAR A LA DÈCADA DELS SETANTA

A finals de la dècada dels seixanta s'inicia un camí cap a la crisi del model managerial, tant per la seva manca de flexibilitat en la producció que en aquest moment requereix el consum del mercat, com per la necessitat de diversificar i flexibilitzar segons el nínxols de mercat. En aquest sentit, l'Estat del benestar generat des de la Segona Guerra Mundial, comença a trontollar i el funcionalisme sociològic plantejat fins al moment arriba al seu límit.

A la dècada dels setanta, la crisi del fordisme va provocar un viratge cap a Àsia, concretament cap al Japó, on l'economia i la capacitat productiva estava en un excel·lent moment. Així, del model *Ford* es passa al model *Toyota*, el qual va aixecar una forta fascinació especialment en l'empresa nord-americana. Convé destacar que aquest moment històric s'analitza amb profunditat a l'obra *Crisis de legitimación del capitalismo tardío* (1999) del filòsof Jürgen Habermas (1929-).

De manera paral·lela, la literatura managerial es presenta més aviat pessimista, vinculada a les realitats de les empreses nord-americanes i al context de crisi. Així, la literatura del management intenta trobar solucions a la crisi a través de discursos de reformulació de models o apropament al model japonès. Es pot afirmar que el model fordista, basat en la verticalitat, com la gestió funcional, basada en la jerarquia dels llocs de treball, entren en crisi i obre les portes als post fordistes. A saber, el fordisme no havia estat capaç, durant aquesta dècada de canvis, d'oferir respostes adients al nou mercat. Però, el fascinant món japonès va arribar aviat a la seva fi en el món anglosaxó a l'obrir-se la dècada dels vuitanta (Fernández, 2002b, pàg. 135).

Les propostes de Drucker en aquest context es basaran en la capacitat de creixement econòmic com a única possibilitat de progrés. En la seva obra *La era de la discontinuidad* (1969), introdueix el concepte d'emprenedoria i innovació. L'èmfasi es donarà cap a aquells emprenedors amb capacitat de crear i dirigir una

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane  
organització cap al futur, incorporant com el risc, la innovació, noves capacitats  
que es requeriran als managers.

## 2.5. EL TRIOMF DEL CAPITALISME NEOLIBERAL A LA DÈCADA DELS VUITANTA

La dècada dels vuitanta, amb el viratge neoliberal econòmic i social que van impulsar Margaret Thatcher al Regne Unit i Ronald Reagan als Estats Units d'Amèrica, requeria altres formes de management que acompanyessin aquesta ideologia. Es volia tancar amb el pessimisme de la dècada anterior, i així també ho va fer la literatura *managerial*.

Durant aquesta dècada es produeix una important desindustrialització a països com la Gran Bretanya i els Estats Units, amb el consegüent increment de l'atur i els problemes que comporta. Les grans ciutats industrials i els seus cinturons estaven patint una crisi sense precedents i com a conseqüència, la població més afectada va ser la classe obrera, les persones amb baixa qualificació que fàcilment podien ser substituïdes per la nova maquinària industrial que esdevenia el nou model d'industrialització de final de segle,

“entre 1973 y finales de los ochenta, la cifra total de empleados en la industria de los seis países industrializados veteranos de Europa cayó en siete millones, aproximadamente la cuarta parte, cerca de la mitad de la cual se perdió entre 1979 y 1983” (Hobsbawn, 2012, pàg. 313).

Així doncs, durant aquesta dècada es presenten canvis profunds, un viratge en les polítiques econòmiques i socials i es constata, ja des de l'impuls tatcherista dels vuitanta, un canvi respecte al posicionament de l'estat social. Així, allò que havia estat col·lectiu, es va transformant a poc a poc en individual, on la classe obrera es mou al compàs de la indústria. Aquesta indústria, la qual està en procés de transformació d'alguns sectors i de desaparició d'altres, requereix reajustaments. A tall d'exemple, en aquells sectors on es produeix la transformació, la innovació va aportar noves formes de treballar que trenquen la cadena de muntatge clàssica i presenten models d'innovació industrials que necessiten la incorporació de nous perfils i noves qualificacions professionals. De fet, estem parlant d'una etapa on el canvi de tendència inicia la transformació de la societat industrial a societats de

serveis. Les conseqüències d'aquesta crisi va ser l'augment de l'atur massiu a Europa com no s'havia viscut des dels anys 40.

Quines són les propostes econòmiques d'aquesta revolució conservadora neoliberal? Un important grup de mesures està vinculat a la ideologia pel que fa al mercat, del que es defensava com a únic regulador de la vida econòmica, d'aquesta forma deixava de banda la intervenció dels estats així com les regulacions. De fet, aquesta concepció del mercat i de la seva autoregulació com a promotora del creixement econòmic va provocar una gran privatització de serveis que fins al moment estaven en mans dels estats. Per fer aquestes privatitzacions van haver de lluitar contra els sindicats els quals van demonitzar per la seva manca de visió competitiva del mercat.

Aquest nou context requereix noves formes de management marcades pel mercat, d'acord amb la ideologia neoliberal impulsada durant aquesta dècada i que rescata els models antics liberals per aconseguir impulsar l'economia de mercat capitalista. Durant aquesta dècada, es fa espai en la literatura managerial el guru Tom Peters. A partir del 1982, comença a publicar una sèrie de llibres vinculats a noves formes de fer management, qui reconeix les bases teòriques del gran referent del management, Peter Drucker. Tanmateix, introdueix conceptes fonamentals per al bon desenvolupament de les organitzacions, com la confiança i el respecte. Com a conseqüència dels valors anteriors, es derivaran d'altres que són fonamentals en la seva literatura: la capacitat de millora, la llibertat, la delegació i el que representarà el paradigma del capitalisme flexible, l'autocontrol.

A través d'un model que es pot qualificar de moralitzant, Tom Peters presenta exemples d'èxit amb un llenguatge renovat i seductor. Així, la incorporació de les persones com a protagonistes de les organitzacions, on valors i objectius es fusionen, incorpora la importància dels significats, amb especial atenció al compromís del treballador amb la seva empresa. L'excel·lència requereix abandonar un model fordista burocràtic i incorporar l'element motivacional als empleats (Fernández, 2007, pàg. 31). En darrer terme, cal fer una especial



referència a la gran incorporació dins el management clàssic, la cultura corporativa.

“La década de los ochenta supone la popularización de la literatura gerencial y de los gurús de empresa, que propone argumentos en sus obras para alcanzar el éxito en el cada vez más difícil mercado, en una época de entronización del espíritu emprendedor....El mensaje que tratan de transmitir es de entusiasmo en una América inundada por productos japoneses: no hay que dirigir la mirada al país asiático, pues en Estados Unidos existen compañías muy competitivas con lo que requieren para triunfar es liderazgo y compromiso” (Fernández, 2007, pàg. 30).

Aquests gurus del management impulsen les seves teories i aconsegueixen grans vendes amb les seves propostes. *En busca de l'excel·lència*, publicat el 1982 per Tom Peters i Robert Watterman, va ser un dels èxits més importants que va marcar tota la dècada. Era el moment de fer front a les propostes d'organització japoneses amb contrapropostes anglosaxones. Convé destacar que les característiques d'aquesta literatura dels gurus la fan singular: llenguatge directe, innovador, molt proper al lector; esquemes senzills però influents i al final, les aportacions teòriques es complementen amb exemples, és a dir, una altra forma diferent i característica de fer literatura managerial que supera a Drucker (Fernández, 2002b, pàg. 139).

Encara que durant aquesta dècada Peter Drucker no és el guru managerial de moda, segueix treballant seguint la corrent actual de pensament. Planteja la necessitat de canvis en la jerarquia empresarial, ja que el context ha canviat totalment vers les dècades anteriors,

“No sabes que vas a estar haciendo mañana, ni si trabajarás en un despacho privado o en un gran anfiteatro o incluso desde casa. Tienes que asumir la responsabilidad de conocerte bien a ti mismo, a fin de que puedas encontrar los empleos adecuados conforme vas evolucionando, y conforme tu familia va siendo un factor determinante de tus valores y opciones” (Drucker, 1999, pàg. 263).

Es tracta d'un important contrast vers la definició del rol social de l'empresa de les dècades cinquanta i seixanta, que confirma la idea que la inestabilitat s'apodera del món del treball (Bauman, 2003a). Per aquesta raó Drucker publica el seu llibre

*Gestionar en tiempos turbulentos* (1980), on identifica la necessitat d'enfocar-se més en les decisions que no pas en l'anàlisi, en un moment de canvis ràpids i d'oportunitats.

Paulatinament s'instal·len els conceptes de xarxes i la internacionalitat. La llibertat dels empleats i la capacitat d'emprendre serà una de les bases del nou marc teòric que promouran tots els gurus del management, acompanyat d'un subtil control sota el paraigua de l'anomenada cultura corporativa, nou concepte que canviarà les formes de fer del present i futur en les organitzacions. És en aquesta dècada, després del gran periple d'evolució del management, quan es començarà a obrir un corrent crític que qüestiona els postulats teòrics del management com Hugh Willmott en el seu article "*La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura quanan las organizaciones modernas*" i que veurem desenvolupat a la segona part del treball.

## 2.6. LA DÈCADA DE LA BOGERIA, ELS NORANTA

La dècada dels noranta és l'inici dels canvis frenètics, "la locura está en marcha" (Peters, 1991, pàg. 9). El management ha d'adaptar-se a un mercat que requereix canvis constants en les organitzacions per adaptar-se a noves situació. Així, gurús com Tom Peters redireccionen la seva idea d'excel·lència en el management cap a la gestió del canvi; altres autors, com per exemple Covey (1932-2012), fan propostes innovadores a través de la seva obra "*Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*" (1989), o el gran canvi que ha comercialitzat Daniel Goleman (1947-) amb la incorporació de les emocions al cor de les organitzacions, que va obrir el camí des de la rígida racionalitat a la gestió de les emocions. Aquestes novetats també s'acompanyen d'altres formes de management basades en el quadre de comandament impulsat per Robert Kaplan (1952-) i David Norton (1941-). En conseqüència, apareixen nous termes com movilitat, flexibilitat, desregulació, descentralització, rapidesa, proximitat, etc.; es tracta de termes molt utilitzats durant aquesta dècada que comporten una certa desestabilització quant al model anterior.

En el nivell polític, la desregulació dels marcs existents presenta la pèrdua de poder dels estats-nació, i s'endinsa en noves formes de poder que superen les estructures dominants fins al moment, "las sociedades capitalista y socialista eran, para usar una metáfora, cristalinas en su estructura; la sociedad postcapitalista es probable que se parezca a un fluido..." (Drucker, 1993a, pàg. 101), idea que connecta amb la modernitat líquida de Bauman, una societat postcapitalista que posa èmfasi en els treballadors del coneixement, un management en l'època de la fluïdesa.

## 2.7. MANAGEMENT ACTUAL AL SEGLE XXI.

Les noves tecnologies i la globalització marcaran el management de la primera dècada del segle XXI. Com a continuació del que es va iniciar a la darrera dècada del segle XX, els reptes que plantegen les noves formes d'organització entorn del treball marquen els desitjos d'innovació i adaptació a l'entorn en el management. Així, la globalització empeny al management a impulsar la innovació des de totes les esferes de l'empresa, ja que el management requereix innovació per sobreviure. És per això que la literatura del management es planteja recórrer a la ficció per a presentar el seu model, com per exemple el *best seller* "Quien se ha llevado mi queso" (1998) de Spencer Johnson (1940-). En efecte, la literatura managerial del segle XXI segueix aprofundint en els conceptes impulsats durant la dècada dels noranta amb un important èmfasi en la individualització de les relacions laborals, la creixent competència en els mercats i la flexibilitat organitzativa. Així doncs, es continua amb les idees de la metàfora en xarxa, l'art de la guerra i el misticisme (Fernández 2007, pàg. 35).

El management actual s'enfronta a situacions que requereixen una nova visió de les organitzacions, molt especialment en el marc de la globalització. Avui, les organitzacions han de lluitar amb els avantatges competitiu que provoquen canvis precipitats en la gestió. Per exemple, les desregulacions i els canvis tecnològics creen entorns que són summament diferents dels paradigmes anteriors, gràcies a la creació d'un mercat ocult que regula i desregula segons els seus interessos i als que les organitzacions s'han d'anar adaptant per sobreviure.

També les noves tecnologies aporten reptes importants per a les organitzacions en el segle XXI, tant en el sentit positiu com en el sentit d'amenaces, que condiciona el cicle de vida de les estratègies de les organitzacions. Així mateix, la globalització ha aportat un alt nivell de competitivitat on els costos juguen un paper fonamental en l'èxit i desenvolupament de les organitzacions.

Tanmateix, el management del segle XXI no presenta únicament reptes que ha de superar, ja que obre les portes a un conjunt d'oportunitats vinculades als canvis que està generant les Tecnologies de la informació i la comunicació: internet amb els seus reptes per explorar; la rapidesa del moviment en el mercat, els canvis de costums dels consumidors; les expectatives quant als resultats i guanys; els moviments migratoris com a font d'intercanvi i interculturalitat, etc. Les comunitats d'usuaris i consumidors es mouen de forma diferent avui dia, especialment a través de les *Tics*, les xarxes socials a internet i l'àmplia varietat de connectivitat que ofereix la xarxa. Aquest fet requereix un nou management que s'acompanyi de la seva literatura pròpia.

Però, cal insistir que aquest model de gestió a les organitzacions respon a un model ideològic. El management del segle XXI es presenta com a Pensament Únic, tal i com destaca Gonçal Mayos,

“la recerca actual del Pensament Únic és l'intent de conjuntar en una fórmula màgica única els considerats grans èxits d'Occident: economia de mercat com a marc social; la més desenvolupada teoria econòmica capitalista com l'evidenciadora del mecanisme del mercat identificat directament com la realitat; la tecno-ciència com a principal eina de desenvolupament i de producció; l'individualisme liberal com a visió de l'home; la sociologia funcionalista com a visió de la societat; la generalització i massificació de les possibilitats de consum com la seva meta i alhora esquer; les actuals possibilitats de tractament digital de la informació i de comunicació massiva i ràpida com a condició de possibilitat de la globalització; i finalment, com la seva utopia, el somni emancipatori i dominador modern si bé progressivament depurat de les seves pretensions més ambiciosos” (Mayos, 2011, pàg, 22).

Aquest model de management s'asseu sobre un racionalisme abocat a una tecnocràcia economicista que aspira a dominar sense excepció tot el món, en el

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane  
marc d'un model de globalització, amb una clara tendència individualista i excloent  
(Mayos, 2011, pàg. 25).

## 2.8. CONCLUSIONS MANAGEMENT

A tall de conclusió d'aquest recorregut pel management clàssic, convé subratllar que les formes organitzacionals responen a ideologies concretes. En el tema que estem analitzant, la ideologia liberal requereix d'un model de management que impregni les organitzacions i per tant les persones, de la ideologia capitalista liberal. Així és que és en aquesta ideologia on es construeix el model de management que estem analitzant. Convé destacar que es tracta d'una etapa en què britànics i molt especialment els nord americans, es proposen universalitzar els valors del model liberal angloamericà, i com a conseqüència, l'estandarització del management clàssic com a únic model possible en les organitzacions.

## 3. CRITICAL MANAGEMENT STUDIES

Hem analitzat a l'anterior apartat del treball quin ha estat el context de l'evolució del management, tant des del punt de vista de les aportacions que fan a la gestió de les organitzacions, com des del punt de vista de la literatura *managerial* que produeixen els gurus de la gestió. Però, quin contrast tenen aquests plantejaments? Són veritats irrefutables els plantejaments metodològics i ideològics del management? Existeix cap anàlisi crític?

En aquest segon apartat del treball ens proposem endinsar-nos en un moviment crític amb el management. Els *Critical Management Studies* (CMS) o *Estudis Crítics de Gestió*, són un moviment que aplega diferents investigadors que tenen per finalitat fer una crítica sobre el model i les conseqüències del management i la seva narrativa. Aquest moviment es proposa revisar, des d'una visió crítica, el discurs i la literatura del management, ja que segons aquests pensadors, el management no és únicament una qüestió tècnica, sinó que és una eina al servei

d'una ideologia positivista. Així, es proposen obrir un diàleg amb la filosofia i altres disciplines humanes i socials, per analitzar els temes i conflictes que sorgeixen en el món de les organitzacions i que normalment, no són analitzats per la narrativa del management. Aquests temes poden ser el poder i la subjectivitat, la dominació i el control en les organitzacions, el gènere, la comunicació, la dignitat de les persones, etc. En aquest sentit, es tracta d'un moviment que s'emmarca en el postestructuralisme o la postmodernitat, "es un fenómeno social significativo y complejo, que debe ser objeto de un examen en profundidad" (Fernández b, 2007, Pàg. 3 i 50). Els *CMS* s'inspiren en diverses escoles o corrents filosòfics, com la teoria crítica de l'Escola de Frankfurt, la teoria del poder de Michael Foucault o la teoria comunicativa de Jürgen Habermas.

### 3.1. ORIGEN I CONTEXT DELS CMS

Anteriorment als *CMS*, es pertinent mencionar l'Escola de les Relacions Humanes, corrent que qüestiona alguns aspectes del management, especialment el de la gestió de les persones. En efecte, l'Escola de les Relacions Humanes es va presentar com un model que volia modificar, des d'una visió humanista, algunes visions tecnocràtiques del taylorisme i el fordisme. De fet, a la dècada dels seixanta la psicologia va entrar a les organitzacions per la problemàtica de la deshumanització del treball, però la finalitat era guanyar l'eficiència dels treballadors (Fernández, 2002a, pàg. 305). A saber, la gran diferència entre aquests sistemes com el de les *Relacions Humanes* és que els *CMS* qüestionen l'estatus quo del propi management, amb tot el que significa de qüestionament a un sistema que es caracteritza com a depredador (Ramírez, 2002, Pàg. 19).

En el context econòmic, polític i social de la dècada dels vuitanta, és a la Gran Bretanya on apareixen pensadors crítics amb el management que posteriorment s'expandiran pels Estats Units d'Amèrica, Holanda, i països escandinaus i Austràlia. A partir de les publicacions dels professors David Knights (1945-) i Hugh Willmott, i més concretament el text *Poder i subjectivitat en el treball: de la degradació a la dominació en les relacions socials* (1989), s'inicia el veritable gir postmodern en els

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane  
estudis organitzacionals. A través de propostes com plantejament sobre les relacions de poder, basats en les propostes del filòsof post estructuralista Michael Foucault, realitzen revisions veritablement crítiques amb el sistema managerial. Cal destacar que ambdós professors, Knights i Willmott, són dels més respectats i criticats dels CMS (Saavedra, 2009, Pàg. 50).

Durant la dècada dels noranta, es produeix la conformació d'aquest moviment, especialment destacable és la publicació del llibre de Mats Alvesson i Hugh Willmott, *Critical Management Studies* (1992), ja que no únicament serveix per a batejar el nou moviment crític, sinó que incorpora estudis crítics sobre temes tan importants a les empreses com el màrqueting, la cultura organitzacional, el poder disciplinari, etc. En conjunt, el que distingeix als pensadors dels estudis crítics de gestió no és la pregunta per l'eficiència i l'eficàcia de les organitzacions, sinó altres preguntes que fins el moment no havien estat analitzades a les universitats ni a les escoles de negoci.

### 3.2. REFERENTS TEÒRICS

Tal com hem vist anteriorment, el que distingeix als CMS és l'enfocament crític que han escollit. A través de nous plantejaments, pretenen desemascarar els discursos del management que han estat sustentats per una visió positivista i funcionalista, amb unes narratives que han estat sense revisar-se i qüestionar-se. Dins aquest enfocament crític, segons Saavedra (2003), hi ha diversos posicionaments en els estudis crítics de gestió:

Un primer grup de caire marxista, qüestiona el sistema managerial com a resultat del sistema capitalista, des d'una postura radical que es centra en allò que és negatiu en aquest discurs, però sense fer propostes d'alternatives concretes. L'autoritat acadèmica dels participants en aquest grup esdevé com a argument prou vàlid per als seus defensors.

Un segon posicionament, intenta trobar un diàleg entre el sistema managerial i les propostes de revisió que es sistematitzen des del post estructuralisme. Aquest grup fa un pas més enllà del primer, el supera al no quedar-se en l'autoritat acadèmica.

Un tercer grup, majoritari, fa propostes de reflexió, anàlisi crític i canvi en el sistema managerial. Aquest grup s'asseu en les postures de la teoria crítica i el post estructuralisme de Foucault. Així, recorren a l'obra *Dialèctica de la Il·lustració*, on Adorno i Horkheimer plantegen la força de la racionalitat instrumental, és a dir, una racionalitat que s'orienta cap a unes finalitats la qual és molt criticada per tots dos autors de la teoria crítica. En aquest sentit, la racionalitat instrumental esdevé alienació per a les persones (Fernàndez, 2002a, pàg. 355). Cal mencionar que en aquest grup trobarem professors com Mats Alvesson i Hugh Willmott.

### 3.3. PENSADORS DESTACATS

Les formes de posicionament que fan servir els autors dels CMS és a través de publicacions, articles, llibres, seminaris o revistes.

- David Knights i Hugh Willmott, van publicar el text Poder i subjectivitat en el treball (1989), iniciant el gir postmodern a l'estudi de les organitzacions. Es tracta dels dos autors més destacats dels CMS, i alhora, els més qüestionats. Tots dos van formar part de l'escola *Labour Process Theory* o teoria del procés del treball i hereus de l'obra de Harry Braverman (Fernandez, 2003a, pág. 5).
- Mats Alvesson i Hugh Willmott, amb la seva obra que dona nom al corrent, *Critical management studies* (1992).
- Hassard i Parker, amb la seva obra *Postmodernism and organizations* (1993), que centren l'anàlisi en el pensament postmodern i anàlisi organitzacional.



- Jemir, Nights i Nord (1994), segueixen la línia de Knights i Willmott i reflexionen sobre els conceptes que proposa Foucault sobre control, poder i resistència.
- Calas i Smircich (1995), fan una crítica del management des de la segona guerra mundial i proposen reflexionar sobre el conflicte, la iniquitat, la resistència i l'organització com a productora de significats.
- Parker (2002), denuncia la perillositat del discurs managerial i com ha afectat a la societat.

### 3.4. CARACTERÍSTIQUES DELS CMS

**Una primera característica d'aquest moviment és la seva singularitat.** Fins el moment, no existia cap moviment que hagués produït literatura, conferències i seminaris sobre els *Estudis Crítics de Gestió*, ans al contrari, el management, amb un discurs i literatura, tenia plena llibertat de creació sense que es produís una revisió crítica interna o externa. Durant aquestes tres dècades, ha anat prenent cos com a moviment que multidisciplinàriament, des de les ciències humanes i socials, ha iniciat un camí de revisió crítica vers el management positivista. A més, a aquesta singularitat, s'afegeix el fet que aquesta tasca dels CMS sorgeix des d'un lloc inesperat, les escoles de direcció d'empreses. En aquest sentit, es inusual, ja que la perspectiva que incorporen aquestes escoles de negoci és poc crítica amb els plantejaments dels estudis de gestió (Fernández, 2007a, pàg. 2).

**Una segona característica és la transversalitat dels enfocaments crítics.** El que comparteixen els diferents autors és el desig de revisar críticament el management, però no únicament des d'una disciplina, sinó des de diverses. En aquest sentit, la sociologia, la filosofia política, el pensament crític, la història o l'antropologia social i cultural són perspectives des de les quals fer una mirada crítica als estudis de management. Per tant, qüestionen que els gurus no són únicament la font de coneixement del management.

**Una tercera característica dels CMS és que pretenen crear una nova agenda** dels temes que han estat oblidats o apartats per part del management, però que són summament rellevants en la nostra societat contemporània: la dominació i el control en les organitzacions, els aspectes simbòlics i estètics en la gestió, els temes de gènere, la multiculturalitat, el conflicte o el poder (Saavedra, 2009, Pàg. 48). Aquestes qüestions són tractades críticament des de les ciències humanes i socials, fet que connecta amb la finalitat del nostre treball al vincular les organitzacions i les humanitats.

**Una quarta característica és que presenten objectius ambiciosos.** Revisar críticament el management organitzacional implica una meta ambiciosa. El sistema organitzacional que funciona fins el moment, i molt especialment, en les organitzacions empresarials, és fortament defensat en nom de la llibertat de mercat i de la necessitat continuada de creixement què s'assenta en les nostres societats capitalistes. Així, contrastar els discursos que el poderós management del *mercat* presenta, fins i tot, alguns riscos que mencionarem endavant.

Segons Fournier i Grey a *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies (2000)*, hi ha tres característiques dels estudis crítics de gestió: la desnaturalització, la anti performativitat i la reflexivitat. **La desnaturalització** és un dels temes centrals del moviment, ja que es proposen qüestionar allò que durant dècades des del taylorisme ha estat la construcció d'un model acceptat i únic de management a les organitzacions. En aquest sentit, allò que el management ha presentat i defensat com a normalitat en les empreses, vol ser revisat pels estudis crítics de gestió. Per què ha de ser natural un management que no limita els mitjans per aconseguir les fins? Per què el desenvolupament científic ha d'estar al servei del creixement econòmic desmesurat? Quin tipus de desenvolupament sostenim si l'objectiu principal és créixer i augmentar els guanys econòmics? El que proposen els CMS es analitzar aquesta no naturalitat que intenten presentar els discursos del management, i proposar alternatives. En la mesura que no afrontem una revisió crítica del sistema managerial per la seva naturalitat i racionalitat, perdem l'oportunitat d'analitzar les bases ideològiques

d'on es sustenta aquest plantejament, i per tant, els estudis crítics de gestió es proposen revisar-ho i qüestionar-ho. Cal destacar que aquesta revisió no ha de tenir un final prefixat pels interessos ideològics, sinó que ha d'estar obert a una revisió que permeti promoure canvis a allò que sembla inalterable per altres disciplines.

**La anti-performativitat** és un altre dels temes centrals del moviment. Un exemple concret és la incorporació de la idea de les cultures corporatives, com a mitjans per a la llibertat de les persones en una gàbia de ferro weberiana, és a dir, es proposen marcs de llibertat compartida que en el fons són reguladors de la llibertat d'expressió individual enfront el marc regulador (Willmott, 1993). Més endavant, farem una ampliació sobre el tema de la cultura corporativa.

En darrer terme, **la reflexivitat** és un altre dels temes centrals del moviment, ja que tracta d'incorporar la reflexió i el pensament en el management, fet que connecta amb el nostre objectiu del treball. A més, la reflexivitat està vinculada al descrèdit de les metodologies positivistes tradicionals dins el grup dels *CMS* (Ramírez, 2003. Pàg. 12).

Per finalitzar pel que fa a les principals característiques, és important destacar que els autors dels *CMS* no pretenen ser antimanagement, sinó fer una revisió crítica que permeti un management més humanista (Ramírez, 2003, pàg. 10). No presenten una proposta altermundista, anticapitalista o una altra via per organitzar l'economia de mercat, sinó que la seva proposta passa per una revisió humanista i humanística del management en les organitzacions. Aquest fet confirma la nostra pregunta inicial del treball, ja que les humanitats poden aportar altres mirades i perspectives vers la gestió de les organitzacions.

### 3.5. TEMÀTIQUES DELS CMS

Seguidament analitzarem alguns dels temes que analitzen els *CMS*. Per l'abast del present treball no podrem analitzar tots els temes, sinó que ens centrarem en dos

revisions crítiques. El primer tema que revisarem és la construcció de la subjectivitat i el poder en el treball, i el segon tema, la construcció de les cultures corporatives.

### 3.5.1. SUBJECTIVITAT I PODER EN EL TREBALL, UNA MIRADA DES DE MICHAEL FOUCAULT.

“En todo lugar que hay poder, el poder se ejerce. No sabemos quien lo tiene, però si sabemos quien no lo tiene” (Foucault, 1988, pàg. 15).

La Modernitat i el capitalisme han trobat un espai on subjectivar: el treball. La subjectivitat és entesa des de Foucault com a resultat dels mecanismes disciplinadors, les tècniques de vigilància i les estratègies del poder-saber. En efecte, les organitzacions són configurades com a espais on la microfísica del poder es clarament identificable i localitzable, i on el joc de l'exercici del poder es manifesta interpersonalment. Per això, el poder com a acció produeix obediència, no dominació, perquè l'acte d'obeir es lliure (Alvarez, 2011).

Segons Foucault no hi ha una única forma de subjectivació, sinó diverses, ja que cada època construeix la seva pròpia, fent referència a la seva metodologia d'estudi *arqueologia i genealogia*. Foucault presenta la seva teoria sobre la forma de construcció històrica de la subjectivació, i explica tres modes d'objectivació que transformen les persones en subjectes: epistemes, els dispositius de poder i les pràctiques de govern.

La primera forma, les epistemes, fan referència al joc de pensament que utilitza al subjecte com a objecte, es tracta d'enunciats que defineixen els comportaments al món, formes de pensar i d'actuar. Des del nostre tema d'estudi, un exemple és com les organitzacions gestionen persones, recursos i també gestionen sabers, és a dir, coneixement. La segona forma són els dispositius de poder, els quals són els canals pels que s'exerceix el poder d'unes persones sobre altres. La tercera forma són les pràctiques de govern,

“Lo que yo quisiera que quedara en claro es que el trabajo no es en absoluta la esencia concreta del hombre o la existencia del hombre en su forma concreta. Para que los Hombres sean efectivamente colocados en el Trabajo y ligados a él es necesaria una operación o una serie de operaciones complejas por las que los Hombres se encuentran realmente, no de una manera analítica sino sintética, vinculados al aparato de producción para el que trabajan. Para que la esencia del hombre pueda representarse como Trabajo se necesita la operación o la síntesis operada por un poder político (Foucault, 1986, pàg. 138).

Foucault ens explica que el poder no es localitza únicament a les institucions, sinó també a les persones i les seves relacions. És interessant destacar el propòsit d'alliberar la subjectivitat del plantejament transcendentat per ubicar-la sota la subjecció del poder. Convé fer ressaltar que l'interès de Foucault no està en què és el poder, sinó en com funciona el poder (Garcés, pàg. 12).

Diverses son les obres en les que Foucault desenvolupa la relació entre subjectivitat i poder, com per exemple a la seva obra *Las Palabras y las cosas* (1966). Però, és a la seva obra *Vigilar y castigar* (1976), on analitza la relació entre fàbriques i dispositius de poder. Modernitat, capitalisme i formes de treball són sotmesos en la seva obra a una revisió crítica, i per tant, es diferencia de qualsevol literatura managerial *fordista*, des del moment que fa una revisió crítica. Així és que el rol del subjecte en el treball forma part del procés de construcció del subjecte que analitza a les seves obres, és a dir, analitza el binomi subjecte-treball en un marc d'anàlisi que anomena mode de subjectivació.

“Por cuanto el objetivo teórico de los marxistas es la explotación de los trabajadores mediante la apropiación de las plusvalías, y el interés de las feministas es estudiar la dominación de las mujeres a través del legado patriarcal, el análisis de Foucault complementa y matiza estos enfoques, centrándose en los procesos de sometimiento que desencadena el poder” (Fernández, 2003a, Pàg. 54).

El plantejament de Foucault, en contrast amb altres teories del poder, és que la subjecció és una forma que acaba afectant a la òrbita social del jo i que resulta en una subjectivació autodisciplinada (Fernández, 2003a, pàg. 54). El poder es defineix com a acció en la mesura que els subjectes són lliures i es presenta com un

procés dinàmic, viu, interpersonal, que no nega la llibertat sinó que la condueix per determinats canals (Fernández, 2007a; 58).

“En suma, el poder no niega la libertad, sinó que sencillamente la conduce por determinados canales. Tampoco el poder se reduce a una cualidad de las personas, ni està en manos de una clase dominante, un soberano o el estado. Mas bien està alojado en todas las relaciones sociales de un grupo humano, en un conjunto diverso de mecanismos y en una multiplicidad de direcciones”. (Fernández, 2003a, pàg. 59).

Segons Foucault, el poder es troba allotjat a totes les esferes, no únicament a les esferes superiors, i incorpora un nou concepte: les tecnologies del poder. Des d'aquesta perspectiva de les tecnologies del poder, es revisa i es critica el management com una forma de dispositiu de control que sotmet al subjecte. Com a conseqüència d'aquesta conceptualització, Foucault ens endinsa en la relació entre el saber i el poder i ens explica que els dispositius del saber conformen veritats que són utilitzades pels subjectes per configurar objectes, i que s'acompanyen de tecnologies del poder, pràctiques d'imposició d'unes persones vers altres. En el context del nostre treball, parlem de veritats en entorns laborals i exercici del poder. La imatge il·lustrativa del poder segons Foucault la representa el panòptic, a través del qual s'aconsegueix que el temps de vida signifiqui temps de treball.

### 3.5.2. LES CULTURES CORPORATIVES

Un dels autors més destacats dels *CMS*, Hugh Willmott, va analitzar una de les innovacions sorgides durant dècada dels vuitanta en el management, la cultura corporativa. Tal com hem explicat anteriorment, durant aquesta dècada es viu un canvi profund promogut per les polítiques neoliberals de M. Thatcher i R. Reagan, i que van suposar una important adaptació de les organitzacions al nou entorn econòmic. En efecte, és en aquest entorn econòmic, polític i social que sorgeix una nova teoria de la gestió en la que predomina, sota un gran paraigües de canvi, la cultura corporativa.

“Dentro de las organizaciones, los programas de cultura corporativa, la gestión de recursos humanos y la gestión de calidad total han tratado de fomentar y robustecer un *ethos* corporativo que exige lealtad a los empleados y excluye, silencia o castiga a aquellos que cuestionan su credo” (Fernández, 2003a, pàg. 112).

La cultura corporativa, es analitzada des de l'anàlisi crític per ubicar-la en el context històric i cultural, i per qüestionar el marc normatiu que els gurus del management defensen. Aquesta crítica evidencia que la cultura corporativa impulsa l'adhesió dels empleats als valors i productes, és a dir, es reclama als empleats lleialtats cap a l'organització, vinculant la seguretat de la seva feina a la producció dels bens que produeix (Fernández, 2002a, pàg. 117). De fet, una de les finalitats de la cultura corporativa és la identificació plena de l'empleat amb l'organització, no únicament en el àmbit laboral sinó que també en l'àmbit personal. En efecte, mitjançant un pla ben definit, els empleats són captats per identificar, fins i tot les seves emocions, amb els valors organitzacionals. Aquest plantejament, ens connecta amb el plantejament de Foucault sobre els dispositius de poder, i per tant, des de la perspectiva de Foucault, aquesta cultura corporativa seria un dispositiu del poder del management sobre els empleats. Segons analitza Hugh Willmot, aquesta proposta de cultura corporativa, amb un pla ben desenvolupat, apropa el model de management a algunes formes de totalitarisme (Fernández, 2002a, Pàg. 119).

Seguint amb el concepte de cultura corporativa, el que Wilmott anomena com a *doblepensar* explica la dualitat a la que es presenta als treballadors. Així, en la mesura que s'adhereixen a la cultura corporativa de l'empresa podran gaudir de la seva autonomia dins la mateixa, i inclús, alguns d'ells podran arribar a ser uns grans triomfadors. De fet, la teoria es explicada com a *doblepensar* perquè afirma i nega alhora, les condicions d'autonomia (Fernández, 2002a, 125). Segons Peters i Watterman, gurus del management,

“las empresas excelentes parecen entender estas importantes aunque paradójicas necesidades humanas... Estas empresas ofrecen la oportunidad de distinguirse de los demas, però combinándola con una filosofía y un sistema de creencias que proporcionan un significado trascendete, lo cual es una maravillosa combinación” (Fernández, 2002a, 126).

Així, Willmott analitza el problema que presenten les cultures corporatives i afirma que fan un sotmetiment dels empleats a l'autoritat de les organitzacions, anul·len la capacitat crítica encara que sota un paraigües d'individualitat i futur pròsper per alguns d'ells. En paraules del propi *guru Peters* "Estos mecanismos son un verdadero sistema de control, en el verdadero sentido del término" (Peters, 1988, 466). Però, aquesta cultura, majoritàriament, no és fruit d'un consens o d'un debat obert que treballa els dilemes de forma participada i crítica (Fernández, 2002a, 130).

Les propostes de la revisió crítica, en concret de Willmott, és apostar per sistemes que garanteixin la democràcia interna en les organitzacions, a través de la creació d'espais crítics sabent que implica incorporar l'ambivalència i les dificultats del debat democràtic (Fernández, 2002b, pàg. 12). Fins i tot, proposa "reventar la burbuja de la cultura corporativa" que evita que els treballadors desenvolupin el sentit crític i ofereix als empleats un sistema per deixar de banda els dubtes a través de recompenses (Fernández, 2002a, pàg. 129). Novament, es reforça la idea central del treball que posa valor a les humanitats com a referent crític de la gestió.

#### **De societats disciplinaries a societats de control**

"La organización no es un lugar de trabajo cuyo único destino sea hacerse eficaz y eficiente, sino un lugar donde se juegan diversas apuestas, tanto en el terreno social como personal. La organización, podríamos entonces pensar, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales (Montaño, 2007:18).

El canvi de paradigma camina a configurar no únicament un món per al consumidor i client, sinó també per al client intern, els treballadors. En aquest sentit, la societat contemporània proposa organitzacions que s'orienten a través de les cultures corporatives als treballadors per aconseguir que aquests s'adhereixin als valors de l'empresa (Lazzarato, 2006, pàg. 110).



Així, les noves organitzacions pretenen dotar-se d'estructures evidents i subjacents que creïn un espai d'unicitat i homogeneïtat, creant un sentiment grupal amb persones diverses. En efecte, les organitzacions són espais on es juguen diverses facetes de la vida de les persones i que configuren la seva trajectòria vital, tant en lo personal com en lo professional.

### 3.6. CONCLUSIONS DELS CRITICAL MANAGEMENT STUDIES

La revisió que proposen els CMS respecte al management clàssic, des de dins de les pròpies escoles de negoci, representa una innovadora proposta de revisió crítica dels estudis de gestió, i molt especialment, de la literatura dels gurus del management. Com hem vist, disposem d'eines en l'ampli món de les humanitats per realitzar una revisió crítica que aportí noves formes de fer a les organitzacions.

## 4. HUMANITATS I ORGANITZACIONS

Hem tingut l'oportunitat de fer un recorregut històric pel management clàssic, revisant la ideologia i les formes de funcionament que marquen la vida de les organitzacions. Per altra banda, hem conegut una proposta de revisió crítica dels estudis de gestió a través dels *Critical Management Studies*, on hem pogut contrastar el valor que les humanitats poden aportar al món de les organitzacions. En aquest nou apartat, volem reflexionar sobre aquesta possibilitat de convergència entre les humanitats i les organitzacions amb la finalitat de realitzar propostes concretes de canvi en el management organitzacional.

### 4.1. PER QUÈ LES ORGANITZACIONS NECESSITEN LES HUMANITATS? MARTA NUSBAUM, UN MÓN DE GENT RENTABLE.

La darrera publicació de la filòsofa nord americana Marta Nussbaum (1945-), obre una reflexió interessant pel que fa a les humanitats i el sistema educatiu en el seu llibre "*Sense finalitats de lucre. Per què la democràcia necessita les Humanitats*" (2010). A aquesta obra, Nussbaum relaciona l'evident desvaloració dels estudis

d'humanitats en els instituts i universitats per la seva manca d'utilitat. La filòsofa utilitza dues idees contraposades per mostrar les diferències entre models educatius, el "*model d'educació per la renda*" i el "*model d'educació per la democràcia*". El primer model respon a una ideologia neoliberal que posa les capacitats de les persones al servei de la productivitat i del creixement econòmic, és a dir, aposta per una visió economicista. El segon model advoca per la necessitat de comprendre l'entorn en el qual vivim, i requereix formules que no defenguin únicament el desenvolupament econòmic sinó que incorporin una visió més humanista. Per fer-ho, cal construir una societat des d'un ensenyament que faci créixer l'intel·lecte i el pensament crític davant les complexitats (Nusbaum, 2012, pàg. 26).

Nusbaum no està qüestionant la necessitat d'invertir en les ciències, tot el contrari, aposta per la inversió no únicament en les ciències sinó també en les Humanitats, "me preocupa que otras capacidades igualmente fundamentales corran el riesgo de perderse en el trajín de la competitividad" (Nusbaum, 2012. Pàg. 25). La seva proposta incorpora una visió humanista del món: les persones, els col·lectius, els problemes locals i els globals, la visió de conjunt, l'afrontament de problemàtiques que ens afecten a totes les persones i requereixen pensament crític. Si Nusbaum està fent una apologia de la necessitat de les humanitats a les escoles, basant-se en la capacitat d'aquestes per fer persones més crítiques i amb més capacitat d'interpretar el món complex en què vivim, per què no incorporar-ho al món de les organitzacions? "A mi juicio, cultivar la capacidad de reflexión y pensamiento crítico es fundamental para mantener a la democracia con vida y en estado de alerta" (Nusbaum, 2012, pàg. 29).

#### 4.2. ORGANITZACIONS RIZOMÀTIQUES, GILLES DELEUZE

Gilles Deleuze (1925-1995) va ser professor de filosofia el qual va impulsar la idea que la filosofia no és contemplativa, sinó pràctica. La seva filosofia qüestiona al l'ésser humà que ha estat capaç de fer les majors barbaritats durant el segle XX. A la seva obra reflexiona sobre la vergonya de ser home, de la monotonia que no aposta per cap tipus de canvi ni diferència. Seguint a Foucault, planteja també el

problema de la diferència a través d'una pràctica crítica. Així, Deleuze, a *cops de martell*, "es remunta a Spinoza per a, com dèiem, alliberar la vida d'on es troba empresonada" (Garcés, pàg. 16).

A través de la figura del rizoma, Deleuze juntament amb Felix Guattari (1930-1992) explica com produir la diferència a la seva obra *Mil Mesetas* (1997). A aquesta obra es contraposa la imatge de l'arbre que assenta les seves arrels de forma jeràrquica, organitzada sempre de la mateixa forma, amb el rizoma que es presenta amb un sistema de petites arrels sense començament ni final. Encara més, els rizomes creixen indefinidament, al llarg dels anys moren les parts més velles però sorgeixen nous brots que cobreixen grans àrees de terreny. Així és que l'arbre representa la jerarquia, pel contrari el rizoma representa la multiplicitat. Un exemple de rizoma el trobem a *La xarxa*, internet, és el més representatiu exemple del rizoma, ja que representa la multiplicitat, sense principi ni fi, infinites connexions, complexitat.

El rizoma obre les portes a una filosofia del pensament que convida a fugir del pensament rutinari, d'allò que ha estat establert marcadament com una única forma de pensar. En aquest sentit, la metàfora tradicional de l'estructura epistemològica és basada en la idea de l'arbre, amb grans arrels que s'assenten en una base ferma del terra, responent a un model mecanicista fruit de la modernitat. Contràriament, el rizoma proposat per Deleuze presenta múltiples arrels que s'interconnecten sense principi ni fi. Seguint la idea dels grans relats i veritats, que va proposar JF. Lyotard (1924-1998), tampoc són vàlids els grans relats en aquesta etapa postmoderna de les organitzacions. En definitiva, proposa superar els discursos homogenis en la recerca de la multiplicitat esdevé un factor clau en aquesta postmodernitat.

Amb referència al nostre tema d'anàlisi, les organitzacions, el model rizomàtic presenta una alternativa a través d'una cultura col·laborativa que supera el model que impera avui en les organitzacions. Es tracta d'una proposta allunyada del darwinisme social que entronitza als més forts i exitosos i que aposta per un model jeràrquic amb comandament i control. En efecte, una organització rizomàtica és

presenta com més adequada per al moment que estem vivint de complexitat, capaç de superar la jerarquia per passar a models col·laboratius que permeten adaptar-se amb una millor capacitat de resposta. També facilita la gestió dels creixements, ja que la seva capacitat d'adaptabilitat i interconnexió supera les barreres clàssiques organitzatives. Per fer-ho i aconseguir-ho, caldrà incorporar un llenguatge comú, que sigui interpretat per tots els *stakeholders* de la mateixa forma. Finalment, tindrà la capacitat d'evolucionar tenint en compte el context extern, i cercant l'equilibri.

El model organitzatiu rizomàtic es basa en quatre idees fonamentals:

- Estructura constructivista, facilita que qualsevol element pugui afectar o incidir sobre qualsevol altre, superant el model jeràrquic de l'arbre, és a dir, qualsevol punt del rizoma pot connectar-se amb qualsevol altre punt. Així, s'allunya de la centralitat arbòria per cercar la multiplicitat rizomàtica. Seguint la idea del rizoma, no hi ha punts centrals sinó que conviuen molts centres, ja que planteja un model amb múltiples arrels que permeten la multiplicitat i la participació de totes les seves parts. En aquest sentit, és un veritable exemple d'horitzontalitat.
- Estructura adaptativa, que li permet fomentar els principis d'heterogeneïtat i connexió i superar les barreres dels compartiments estancs. Aquesta estructura no implica desunió, ben al contrari, es tracta d'una unitat però heterogènia. Amb aquesta proposta es upera el model de l'arbre que s'asseu en la filiació, ja que el rizoma té com a teixit la conjunció, "un rizoma no empieza ni acaba, siempre está en el medio, entre las cosas, inter-ser, intermezzo" (Deleuze, 1997, pàg. 29).
- Principi de compartir, superant l'únic centre possible del model d'arbre, les estructures rizomàtiques es basen en el principi de compartir coneixement. En aquest sentit, s'aplica el principi de multiplicitat.
- Principi de cartografia, ja que el rizoma és un mapa que es construeix. En aquest sentit, hem d'interpretar el mapa com un sistema obert que pot ser modificat de forma constant, segons les necessitats pot ser alterat i adaptat.

### 4.3. EL GIR PRÀCTIC DE LA FILOSOFIA

Parlar de l'aplicació del pensament filosòfic a les organitzacions és parlar del *gir pràctic* de la filosofia durant el segle XX, en línia amb el que es va iniciar a la dècada dels setanta amb l'ètica aplicada, el pensament crític, la lògica informal (Arnáiz, 2007b, pàg. 172). Aprofitant l'impuls dels filòsofs pràctics, els quals volen popularitzar la filosofia i obrir les portes del pensament acadèmic cap a la pràctica del mateix.

Per fer-ho es comencen a crear diferents formes i espais per a la pràctica de la filosofia. Però, cal remuntar-se a la dècada de 1929 quan el professor de filosofia Leonard Nelson (1882-1927), inspirat en Sòcrates i Kant, va desenvolupar un mètode per ensenyar les matemàtiques i la filosofia que es va a donar a conèixer com a *diàleg neosocràtic*. Concretament, es tractava d'una proposta que pretenia passar de la teoria a la pràctica de la filosofia en entorns grupals universitaris. Més tard, a la dècada dels setanta, Mathew Lipman (1922-2010) va portar a la pràctica les propostes de Nelson en els entorns escolars de secundària i primària, introduint una metodologia sobre els problemes filosòfics que obria el diàleg entre alumnes, professors i pares. Lipman també va desenvolupar un ambiciós programa de filosofia que intenta enfortir tres àmbits del pensament: el pensament crític, el pensament creatiu i el pensament acurat (*caring thinking*). (Arnáiz, 2007a, pàg. 2-7).

Posteriorment a les propostes de Nelson dirigides als universitaris, i a les propostes de Lipman dirigides a la resta de les aules, a la dècada dels noranta va sorgir a França un moviment que va obrir el camp d'intervenció, els *cafès filosòfics*. Aquesta proposta innovadora promou el pensament filosòfic en diferents entorns i públics, els quals són protagonistes del desenvolupament de la reflexió a través de la conducció d'un dinamitzador expert. En contextos formals o informals, de forma puntual o permanent, els cafès filosòfics són una eina que obre les portes de la

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane  
filosofia a tot tipus de públic. Al capdavant, tracta, en certa manera, d'universalitzar-la (Arnáiz, 2007a, pàg. 15-16).

A la meitat de la dècada dels noranta, i com a evolució natural dels cafès filosòfics, van sorgir els *tallers filosòfics*, elevant el nivell de preparació, metodologia i participació, dels quals és representatiu el francès Oscar Brenifier (1954-), qui va promoure la importància de la incorporació del diàleg amb l'alumne substituint els monòlegs del professorat.

Finalment, és important destacar que el 1998 es va establir un grup de filòsofs a França sota el projecte de *Noves Pràctiques Filosòfiques*, amb el propòsit de continuar avançant en la recerca i metodologies de la pràctica filosòfica per ser aplicada a diferents entorns formals i informals. Novament, cal destacar també que aquestes iniciatives del gir pràctic de la filosofia implicaran incorporar la perspectiva filosòfica en el món de les organitzacions, fet que respon a la pregunta del nostre treball.

#### 4.4. CLASSIFICACIÓ DE LES EINES DE LA FILOSOFIA PRÀCTICA

El gir pràctic de la filosofia va comportar, tal com hem comentat a l'anterior apartat, la creació de diferents formats innovadors entorn el pensament i la reflexió filosòfica. Seguint la proposta d'Arnáiz, es classifiquen en tres grans àrees: individual, grupal i organitzacional; i dins aquestes àrees es divideix en diferents àmbits: l'àmbit terapèutic, l'àmbit lúdic, l'àmbit formatiu i l'àmbit mediàtic (Arnáiz, G 2007a, pàg. 2).

Seguint l'argument d'Arnáiz, nosaltres plantegem en aquest treball una visió àmplia de la pràctica filosòfica que supera l'assessorament filosòfic, incorporant altres dinàmiques grupals. Així, en el nostre cas, a les organitzacions s'hi poden posar en pràctica diverses eines del pensament. En aquest sentit, parlarem de pràctiques filosòfiques en singular referint-nos a les diferents possibilitats

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane

d'aplicabilitat, i de *Pràctica Filosòfica*<sup>7</sup> com a categoria unitària unificadora de totes les pràctiques (Arnáiz, 2007b, Pàg. 179). Arnáiz proposa quatre àmbits dividits per la finalitat de la intervenció, superant la divisió per col·lectiu: l'àmbit terapèutic que abasta el *counselling* filosòfic individual; l'àmbit lúdic que correspon al treball amb grup de persones en contextos no formals com els cafès filosòfics; l'àmbit formatiu que es correspon a les organitzacions; l'àmbit mediàtic que es correspon a la tasca divulgativa. Com veiem, l'amplitud de l'aplicabilitat de les humanitats reforça el nostre plantejament del treball.

Altres filòsofs, com Volpone, consideren que la pràctica filosòfica conté catorze categories: els diàlegs socràtics de Leonard Nelson, els diàlegs socràticament inspirats, la filosofia per a nens de Matthew Lipman, la filosofia amb nens, l'educació per al desenvolupament de Kohlberg, els cafès filosòfics, les trobades filosòfiques de diversa mena com els seminaris o tallers, la filosofia per a les organitzacions, l'assessorament filosòfic de Gerd Achenbach, la filosofia clínica de Peter Koestenbaum, la mayèutica filosòfica de Pierre Grimes, el *counselling* filosòfic, la filosofia biogràfica de Romano Madera i Luigi Vero i una darrera categoria oberta per a propostes futures (Arnáiz, 2007b, pàg. 182).

La pràctica filosòfica va arribar amb força a la dècada dels vuitanta. De forma independent van arribar diferents pràctiques filosòfiques, els cafès filosòfics, els diàlegs socràtics, la filosofia amb infants, els tallers filosòfics, la filosofia de les organitzacions anomenada en anglès *philosophy of management*. Louis Marinoff va tenir l'habilitat de comercialitzar aquesta idea en la publicació del seu llibre "*Más plantón y menos prozac*" (1999). Marinoff, a més de desenvolupar com la filosofia pot esdevenir una eina de creixement personal per a la vida quotidiana de les persones, es focalitza a la tercera part del seu llibre en la pràctica de la filosofia en les organitzacions, i presenta de forma breu com es pot aplicar l'assessorament filosòfic individual al lideratge de les organitzacions. D'aquesta forma, els beneficis que pot comportar per les persones l'assessorament filosòfic, pot aplicar-se també a les organitzacions que són compostes per persones (Marinoff, 2001, pàg. 443)

---

<sup>7</sup> Estem interessats en aquest treball en la Pràctica Filosòfica i per aquest motiu no dedicarem espai a les nomenclatures. Assumim la conceptualització que fa servir l'Associación Española para la Práctica y el asesoramiento filosófico. [www.asepraf.org](http://www.asepraf.org)

Marinoff presenta una classificació menys sofisticada que la proposta de Volpone, i proposa que la Pràctica Filosòfica s'encabeixi en tres grans àrees: individual, grupal i organitzacional. En aquest sentit, l'executor de cada una de les àrees és diferent, en el cas de la pràctica individual és desenvolupada pel *counselor* (assessor), en el cas de la grupal pel facilitador i en el cas de l'organitzacional pel consultor.

#### 4.5. EINES FILOSÒFIQUES PER A LES ORGANITZACIONS

Arribem a la part pràctica del treball, on seguidament farem una sèrie de propostes per incorporar al món de les organitzacions.

##### 4.5.1. EL DIÀLEG SOCRÀTIC

“La vida examinada es la única que merece ser vivida” Sòcrates.

El Diàleg socràtic és una de les eines més utilitzades en l'assessorament filosòfic. Es tracta d'una metodologia que es centra més en el procés que en el resultat, és a dir, posa èmfasi en el procés de construcció i participació en el diàleg que no pas en la solució final del mateix. És important “no confondre-lo con el método Socrático (con el que tiene cierta relación), puesto que el diálogo socrático es un modo organizado de responder a algunas de las grandes preguntas” (Marinoff, 1999, pàg. 428). Aquest mètode ha estat desenvolupat pel filòsof Leonard Nelson (1822-1927), el qual és considerat el pare del diàleg socràtic. Amb la intenció d'aportar una nova pedagogia, Nelson va desenterrar els mètodes socràtics i kantians, innovant en la pedagogia a les escoles. Noves formes d'ensenyament, i per tant, de ciutadania i política.

El diàleg socràtic s'inspira en la metodologia de Sòcrates, “Hará unos dos mil cuatrocientos años, ejecutaron a un hombre por hacer demasiadas preguntas” (Warburton, 2013. Pàg. 7). En efecte, Sòcrates estava convençut del poder de les



preguntes, de la capacitat de les preguntes en la conversa, i per aquest motiu guiava a les persones a través de fer-se preguntes. La seva tècnica era fer preguntes pertinents que despertin el pensament, el que podríem anomenar l'art de fer preguntes. El diàleg socràtic s'inspira també en el plantejament de Kant: "*atreveix-te a pensar*".

"...el diàleg socràtic apunta directament a algo que es. Emplea la experiencia personal como base para encontrar una definición universal y precisa del objeto examinado. Utiliza la duda individual y el consenso, tan difícil de alcanzar, para responder preguntas..." (Marinoff, 1999, pàg. 429).

De fet, es distingeix d'altres formes de pensament pel seu objectiu de pensar amb deteniment i profunditat, a diferència dels debats, els *brainstormings* o les sessions de pensament creatiu. Però, més enllà del consens, el que representa important per al diàleg socràtic és el procés, la presa de consciència col·lectiva quant a un tema, la capacitat de reflexió i respecte vers les altres opinions (Van Rossem, 2011, pàg. 2).

### **Metodologia del model socràtic. El procés.**

"La estructura de un Diálogo Socrático varía de acuerdo con la época y el contexto, pero el elemento común a casi todas las propuestas es que un grupo analice una cuestión inicial" (Van Rossem, 2011, pàg. 3).

Seguidament exposarem els diferents moments per aplicar el diàleg socràtic.

a. Elecció de la pregunta, i per tant, del tema a desenvolupar. El grup participant fa diferents propostes de preguntes que han de tenir concordança amb la realitat vital de les persones participants, és a dir, preguntes que puguin respondre's a través d'exemples vivencials. Seguidament tot el grup decidirà la pregunta a analitzar. Per exemple: Què és la integritat?

b. Un cop decidida la pregunta a explorar, es farà la presentació dels exemples vivencials vinculats a la pregunta. En aquest moment caldrà cercar exemples vivencials relacionats amb la pregunta, per tant, no es busca l'abstracció sinó

experiències reals. Per ser validat l'exemple, tots els membres participants haurien de sentir-se part del mateix, és a dir, s'haurien de veure com a protagonistes de l'exemple escollit. D'aquesta forma s'assegura que la reflexió sigui vivencial i que totes les persones participants no busquin respostes fora de si mateixos sinó a través d'un camí que avui anomenem auto coneixement.

c. Seleccionar el moment culminant de l'experiència (*core statement*), a través de la posada en comú de totes les experiències per tal d'escollir aquella que més identificació tingui amb la majoria del grup.

d. Posar-se al lloc de l'altre. L'empatia com a actitud que es desenvolupa al tractar de comprendre l'altre.

e. Anomenar el més essencial de l'experiència de la dinàmica, que reculli tant el resultat com el procés.

Malgrat ser exposat de forma breu, cal mencionar que el diàleg socràtic és un procés intens i llarg que requereix espais lliures de participació.

### **Beneficis i oportunitats del diàleg socràtic. Resistències.**

Segons explica Van Rossem (2011), són diversos els beneficis del Diàleg Socràtic:

- Obtenir la sensació que penses amb preguntes i no amb respostes.
- Experimentar el pensament conjunt, amb altres persones, sobre un mateix tema.
- Escoltar amb cura, respecte i atenció als altres.
- Exercitar l'atenció al que passa durant el procés.
- Aprendre a formular sensacions i pensaments complexos.
- Descoberta de les mateixes actituds al conversar.
- Reconeixement de les afirmacions pròpies sense sentit no aclaridores.
- Adquisició de sensibilitat per a la investigació.

- Aprendre a treballar amb diferents punts de vista, acceptar-los i incorporar-los.
- Possibilitats de conèixer altres punts de vista.

El diàleg socràtic ens obre les portes del pensament, pensar amb calma, amb temps, amb deteniment i profunditzant. Posa en pràctica l'escolta activa, arraona els desitjos de guanyar el debat per escoltar els pensaments i propostes dels altres. Aquest és un fet distintiu del diàleg socràtic: pot comportar el canvi d'opinió, fruit de la bona escolta i reflexió, donat valor a les opinions de tots els participants. Per a fer-ho, cal dedicar-hi temps. Sense temps no es pot desenvolupar un bon diàleg socràtic.

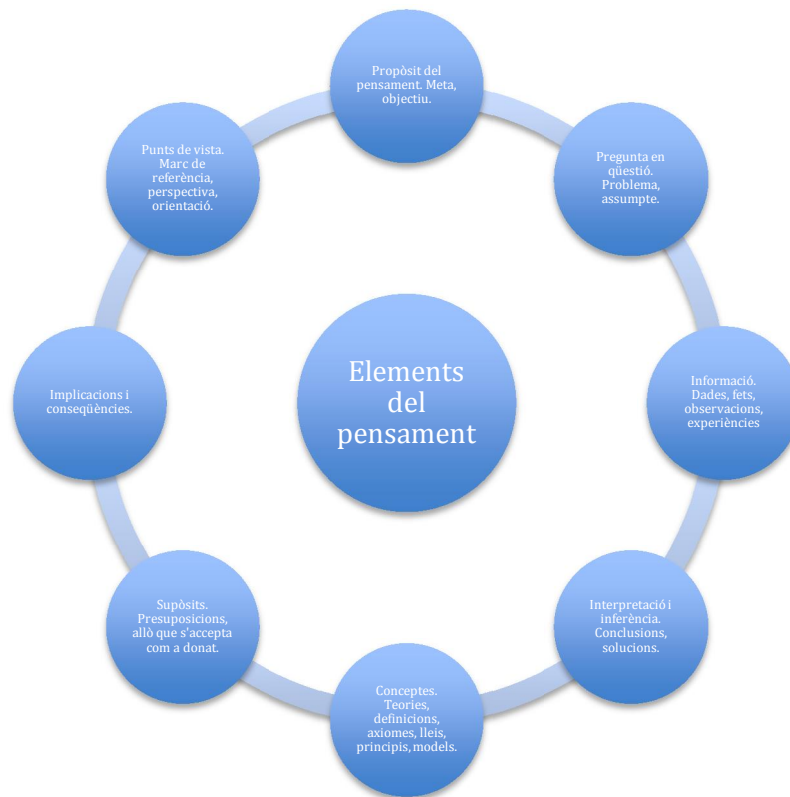
Vivim en un món amb presses, multi impacte en qüestions de notícies i informacions. Rebem desenes o centenars de correus electrònics diàriament, seguim centenars de persones a les xarxes socials que diàriament generen informació. La nostra capacitat de processar la informació té limitacions, es produeix saturació. Dedicar temps a pensar i fer-ho col·lectivament, pot comportar grans beneficis individuals i col·lectius.

#### 4.5.2. REFLEXIONAR CRÍTICAMENT, SEGONS EL MÈTODE DE PAUL I ELDER

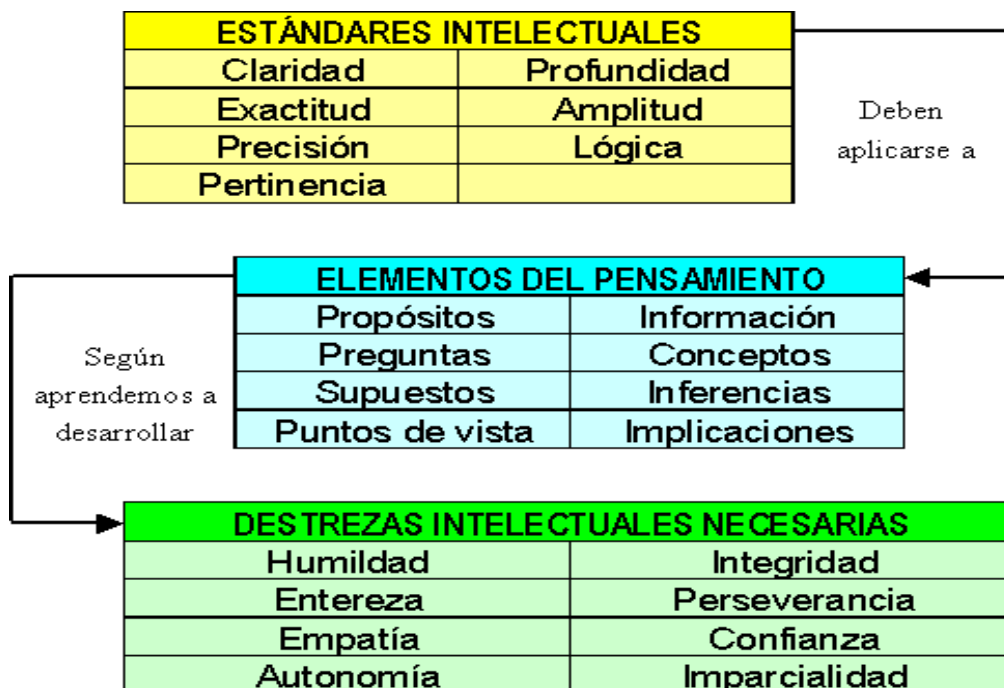
Una segona proposta pràctica és la praxis del pensament crític. A través de la incorporació d'una metodologia que permeti analitzar el pensament, Richard Paul (1953-) i Linda Elder, fan una proposta metodològica que permet realitzar un anàlisi racional. El pensament crític és posat en valor per ambdós autors, ja que promou un procés de millora en les persones, especialment en els seus processos reflexius, generant persones més conscients.

“El pensamiento crítico es ese modo de pensar –sobre cualquier tema, contenido o problema- en el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y al someterlas a estándares intelectuales” (Barrientos, pàg. 259).

En un argument o decisió cal estudiar els següents punts, partint del propòsit o meta:



Il·lustració 1 Imatge inspirada en el document Mini-guia para el pensamiento crítico, Paul i Elder (2003).



Il·lustració 2 Font: mini-guia para el pensamiento crítico, Paul i Elder (2003).

A través d'aquesta metodologia, s'aconsegueix reflexionar críticament, fet que han promogut ambdós autors no únicament a través de la literatura sinó també a través de la conferència anual que s'organitza, encara avui dia, sobre pensament crític a Califòrnia, EUA.

#### 4.5.3. RESOLUCIÓ DE CONFLICTES A TRAVÉS DEL MÈTODE FRISCO DE ROBERT ENNIS.

Una tercera proposta ens endinsa en el món dels conflictes, molt habitual en les organitzacions. Robert Ennis (1966-), professor nord americà estudia i defineix els elements bàsics d'un conflicte, i proposa una metodologia per a gestionar-ho. A través de la reflexió sobre els components d'un conflicte tracta de trobar els elements per prevenir-lo i gestionar-lo (Barrientos, 2010, pàg. 266). Els passos per a gestionar-ho són els següents:

- a. Focalitzar (Focus). Destacar el problema amb preguntes, que passa? Buscar la pregunta focal.
- b. Raons (Reasons). S'estudien les raons que porten a conclusions i s'avalua la racionalitat de les raons, és a dir, si són acceptables.
- c. Inferència (*Inference*). S'estudia la suficiència de les raons.
- d. Situació (*Situation*). Estudia les condicions que rodegen el discurs.
- e. Claredat (*Clarity*). Espai per aclarir, buscar significats.
- f. Comprovacions (*Overview*). Verificació del procés.

A través dels passos mencionats anteriorment, Ennis proposa una metodologia que respongui a la resolució de conflictes des del pensament crític, un dels camps més treballats per l'autor.

#### 4.5.4. DEPURACIÓ DE VALORS SEGONS LEBON

Una quarta proposta ens permet treballar els valors de l'organització. Tim Lebon va publicar al 2001 *Wise Therapy*, on recollia mètodes per a l'anàlisi dels valors i la presa de decisions. La seva metodologia es basa en el model RSVP (*Refined Subjective Value Procedure*), "pretende permetirle pensar sobre sus valores, y producir una lista de ellos..." (Barrientos, 2010, pàg. 268). A través d'una sèrie d'etapes s'identifiquen els valors personals:

- a. Desenvolupar valors candidats amb els que conviure, a través d'una dinàmica de comparació i resposta de preguntes.
- b. Agrupar els valors, per tal de trobar valors comuns i elaborar grups segons valors-mitjans i valors-finalitats.
- c. Determinar si els valors són acceptables, és a dir, com encaixarien en la vida personal.
- d. Aclarir la importància relativa i estructura dels valors, a través de preguntes com per exemple si són més importants uns valors que d'altres.
- e. Actualitzar els valors i aconseguir virtuts i metes, a través d'un procés d'associació .

#### 4.6. CONCLUSIONS HUMANITATS I ORGANITZACIONS

Per concloure aquest apartat sobre la convergència entre les humanitats i les organitzacions, cal insistir en els beneficis que poden aportar les humanitats en l'entorn de les organitzacions. De forma pràctica, hem exposat uns exemples senzills d'aplicabilitat al management, els quals es podrien ampliar des del propi pensament filosòfic, així com des d'altres disciplines humanístiques. El camp a recórrer és molt ampli i no únicament des d'una perspectiva d'aplicabilitat pràctica, sinó des d'una perspectiva ideològica. Nous paradigmes, com la

convergència entre humanitats i organitzacions, són possibles, i com veurem a les conclusions finals del treball, també són necessaris.

## **5. CONCLUSIONS**

Per què les organitzacions necessiten les humanitats és una pregunta que pretén connectar el pensament humanístic i el món de les organitzacions. La convergència i conveniència entre les humanitats i les organitzacions ha estat el propòsit principal en el desenvolupament del present treball d'investigació. Apropar-nos al món de l'organització amb una mirada humanística és possible, necessari, sostenible, útil i a més, aporta beneficis a les organitzacions i al conjunt de la humanitat.

El nostre punt de partida ha estat realitzar **una visió històrica del management**. A través d'un recorregut pel management del segle XX, constatem que cadascuna de les etapes que hem analitzat responen, des de la gestió managerial, al seu moment econòmic, polític i social. El sistema capitalista, i concretament els seus cicles de crisi, han estat els que han marcat les necessitats de les noves formes de management. Així també, aquest model de management economicista que hem revisat, no ha estat únicament a les organitzacions, sinó també fora d'aquestes, ja que s'ha reforçat de la seva pròpia narrativa, en la qual els grans gurus del management han pres el protagonisme i han creat una literatura específica que respon a les necessitats de gestió dels nous entorns de mercat. Per exemple, de la vigilància i control del model *taylorista*, s'ha evolucionat cap a models d'autocontrol, compromís i responsabilitat més propis del fordisme. Aquestes propostes managerials, en la nostra opinió, requereixen una revisió crítica, ja que tenen a veure més amb *el com*, però requerim un management que s'hi fixi també en *el què*, que tingui capacitat d'autocrítica i de revisió continuada, superant la cosificació i l'alineació que ha comportat el progrés.

Així doncs, superar la literatura managerial per introduir-nos en la literatura del pensament pot representar una eina útil en l'inici d'aquest nou paradigma. **Una**

**mirada als *Critical Management Studies***, i molt especialment a través dels referents teòrics en què es basa aquest heterogeni moviment, ens ha permès revisar de forma crítica la literatura managerial. Els *CMS* ens han donat l'oportunitat d'analitzar, revisar i qüestionar la narrativa managerial, i fer propostes des de les disciplines humanístiques.

El *Pensament Únic* que es justifica darrere els conceptes com globalització, productivitat, mercat, competència, consum de masses, progrés... no és únic, i nosaltres podem superar la barrera que ens marca una única forma de ser i de fer. L'Escola de Frankfurt i els seus pensadors ens obren camí al pensament plural, als micro-relats en termes de Lyotard. **La interrelació entre organitzacions i societat** requereix una mirada més profunda que la que ens ofereix el mercat, els seus gurus i les seves escoles. Les tècniques de gestió i la visió de creixement que responen a la idea de progrés il·lustrat no són conseqüents amb els perjudicis que suposen per la humanitat, més encara quan aquest creixement genera desigualtats i destrucció de l'entorn mediambiental. De fet, tenim l'exemple que en diversos moments en els quals es podia qüestionar la política de creixement a finals dels setanta, gurus com Drucker la van defensar. En aquest sentit, se'ns fa necessari desmentir el paradigma únic de model organitzacional que respon a una ideologia que deixa de banda les necessitats socials. Ben al contrari, apostem per nous paradigmes que superin la lògica economicista i ofereixen oportunitats al conjunt de la humanitat.

**Un altre punt és la subjectivació** que imprimeix el management clàssic, ja que ubica les persones com a objectes a les organitzacions. Una revisió de la subjectivació i del poder com ens ofereix el plantejament de Michael Foucault ens permet tenir una altra mirada respecte a les persones i les organitzacions. La revisió de les tecnologies del poder, tan assentades en les organitzacions, requereix una mirada antropològica vers les persones i les organitzacions. Si el pensament ens pot aportar alguna cosa, serà la capacitat crítica vers les raons del que fem i com ho fem.

Les organitzacions del segle XXI es confronten a un entorn canviant i complex. Gilles Deleuze ens proposa **organitzacions rizomàtiques**, és a dir, organitzacions



que superen la jerarquia centralista per una multiplicitat de centres interconnectats que possibiliten l'adaptació a la complexitat. D'aquesta forma, les organitzacions rizomàtiques poden abordar amb més força, adaptació i participació els reptes que presenta la postmodernitat actual.

**Pel que fa a les escoles de negoci** així com les universitats d'administració d'empreses i economia, creiem que requereixen incorporar una visió més enllà del benefici. El *com* de les organitzacions requereix identificar el *què*, en termes del management modern, Missió i Visió són anteriors a l'estratègia i organització. Incorporar la perspectiva de les humanitats a les escoles de negoci i els espais universitaris econòmics requerirà valorar el pensament crític, la història i la filosofia, no com a matèries transversals sinó com a fonaments troncal a partir dels quals construir models de societat més justos i sostenibles amb l'entorn. El pensament del segle XX i les propostes filosòfiques del segle XXI ens donen l'oportunitat d'abordar els problemes de les persones i les societats: els límits de la racionalitat il·lustrada, la interrelació entre llenguatge i realitat, el problema del sentit, el problema de la transformació social, el problema de la diferència o el problema de l'expressió.

Per tant, sembla ser convenient per a la sostenibilitat de la humanitat, i així ho defensem en aquest treball, que el pensament humanístic s'incorpori en el management de les organitzacions, en els llocs de preses de decisions, en l'obscur mercat que marca el camí de les organitzacions. Avui, es convenient incorporar una altra mirada a les organitzacions, en **una Nova Economia que requereix un nou paradigma organitzacional, imprescindiblement HUMÀ**. Cal incorporar el pensament, la reflexió, la capacitat crítica, la visió humanista, la raó i l'emoció, la perspectiva de passat, de present i de futur. I tot això, ens ho aporta una mirada humanística, fins i tot al món empresarial. L'humanisme empresarial no l'entendem únicament com l'aplicació de tècniques que milloren la gestió del lideratge, la participació i fins i tot, la incorporació de les emocions al món de les organitzacions, sinó com la superació d'una lògica economicista que ens condueix a societats fragmentades. Es tracta, per tant, d'una actitud de revisió crítica que no s'ha de produir únicament en un moment puntual, sinó de forma continuada. L'ésser, i les seves raons, requereixen revisions crítiques contínuament.

Creiem que les organitzacions necessiten les humanitats perquè poden aportar una altra mirada cap a la societat, les persones i l'entorn mediambiental. El progrés no ho justifica tot, i encara menys, un progrés que acaba convertint-se en barbàrie. La crisi que ha sofert el món occidental des del 2007 no ha estat únicament una crisi econòmica, sinó també social i política, en definitiva podem dir que es tracta d'una crisi ideològica. Aquesta crisi ens empeny a revisar no únicament el model, sinó les bases on s'asseu el creixement econòmic i la seva maquinària de mercat que domina la presa de decisions. Així, aquest mercat és com una *caixa negra* de Bruno Latour, en termes de ciència, tecnologia i societat. Per tant, podem obrir les caixes negres a través del pensament, d'una visió crítica respecte a les formes de fer que asseu el management imperant. En definitiva, altres formes de fer management i d'entendre les organitzacions són possibles.

La complexitat de les societats del coneixement requereix no únicament saber, sinó també saber pensar. La història, el pensament filosòfic, el pensament crític, l'art, les ciències socials i el conjunt de les humanitats, són una font inesgotable de coneixement i experiència que aporten una mirada i una visió més amplia que la visió economicista que impera en el món de les organitzacions. El propòsit del nostre treball no és la substitució de mirades, sinó la complementarietat. Descobrir les humanitats, com dèiem en la introducció d'aquest treball, donar-les-hi espai on per descuit o ignorància no l'hi tenen. Guanyar espais que s'humanitzen a través del pensament, perquè les humanitats no són per a ser estudiades únicament, sinó per a la vida. I a la nostra vida, les organitzacions tenen un rol fonamental. L'humanisme empresarial és possible, les humanitats ho poden fer possible.

## 6. BIBLIOGRAFIA

La bibliografia bàsica amb la qual treballarem és la següent:

ARÓSTEGUI, Julio; BUCHRUCKER, Cristian; SABORIDO, Jorge (2001)- *El mundo contemporáneo: historia y problemas*. Buenos Aires-Barcelona: Biblos-Crítica.

ADORNO, T. W., HORKHEIMER, M. (2001). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.

BAUMAN, Z (2008). *Trabajo, consumismo y Nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.

BAUMAN, Z (2003). *Comunidad: en busca de Seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.

BARRIENTOS, J (2010). *Resolución de conflictos desde la filosofía aplicada y desde la mediación*. Madrid.: Editorial Visión libros.

BARRIETOS, J; ORDOÑEZ, J. (2008). *Filosofía aplicada a personas y grupos*. Sevilla: Dos Ediciones.

BERARDI, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad. Nuevas formas de trabajo y movimiento global*. Madrid: Traficantes de sueños.

CASTELLS, M. (1997), *La sociedad de la información. Volumen I: economía, sociedad y cultura*. Madrid:Alianza.

DRUCKER, PETER (1957). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

DRUCKER, P (2003). *Esencial: los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.

FERNANDEZ RODRIGUEZ, Carlos J. (2007a). *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de investigacions sociològicas.

FERNANDEZ RODRIGUEZ, Carlos J. (2007b). *Vigilar y organizar, una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI editores.

FOUCAULT, M. (1999). *El orden del discurso*. Barcelona: Tusquets.

FOUCAULT, M. (2005). *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*. Madrid: Siglo XXI.

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane

FOUCAULT, M (1986). *Historia de la sexualidad. El uso de los placeres*. Madrid: Siglo XXI. Primera edición 1984. Del artículo de Marcela Zangaro.

FOUCAULT, Michel (1988). *Un diálogo sobre el poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Fournier, V. y Grey, C. (2000), *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies*, Human Relations (New York), 53, 7-32.

HABERMAS, J. (1999). *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.

HABERMAS, J. (2001). *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols. Barcelona: Taurus.

HOBBSAWN, ERIC (2012). *Historia del siglo XX*. Barcelona: Editorial Planeta.

HOBBSAWM, E (1998). *La era de la Revolución, 1789-1848*. Buenos Aires: Editorial Crítica.

HORKHEIMER, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Editorial Celesa.

MARCUSE, H. (1972). *El hombre unidimensional*. Barcelona: Seix Barral

MARINOFF, L. (1999). *Más Platon y menos prozac*. Madrid: Ediciones B, SA.

MARINOFF, L.; DAISAKU, I. (2014). *El filósofo interior. Conversaciones sobre el poder transformador de la filosofía*. Barcelona: Ediciones B, SA.

MACGRATH, J; BATES, B (2014). *El pequeño libro de las teorías del management*. Barcelona: Centro Libros PAPP.

NUSBAUM, Martha C. (2010). *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita las humanidades*. Madrid: Katz Editores.

ORDINE, N. (2013). *La inutilidad de lo inútil, manifiesto*. Barcelona: Editorial Acantilado

PAUL, R; ELDER, L. (2003). *Miniguía para el Pensamiento Crítico. Conceptos y herramientas*. Fundación para el pensamiento crítico, California.

PETERS, T. (1991). *Reinventando la excelencia: el management liberador* (1993). Barcelona: Ediciones B.

WARBURTON, N. (2011). *Una pequeña historia de la filosofía*. Barcelona. Editorial Galaxia Gutemberg.

WESTON, ANTHONY (2011). *Las claves de la argumentación*. Barcelona: Editorial Ariel.

## **Webgrafia**

### **Tesis**

Peris, Rosana (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis doctoral presentada a la Universitat Jaume I de Castelló, als estudis del Departament de Psicologia. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/29661?show=full> . Data consulta: 13/12/2014.

### **Revistes i articles**

ALVAREZ, Y (2011). *El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michael Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber*. ISSN 2027-1433

ALONSO, LE; FERNANDEZ RODRIGUEZ, CJ. *La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas*. Arbor, Ciencia , pensamiento y cultura. Vol. 187-752. Noviembre y Diciembre 2011. <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/viewArticle/1394>. Data de consulta: 8/1/2015.

ANDREU, R; ROSANAS, JM (2010). *"Manifiesto por un management mejor. Una visión racional y humanista"*. Documento de investigación DI-885. IESE Business School.

ARNAIZ, G. (2007a). *"Evolución de los talleres filosóficos: de la filosofía para niños a las nuevas prácticas filosóficas"*. ISSN 1554-6713

ARNAIZ, G (2007b). *"El estado de la cuestión. El giro práctico de la filosofía"*. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S101215872004000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S101215872004000200006&script=sci_arttext)

ARNAIZ, G. *"Qué son las prácticas filosóficas"*. Revista Electrónica de la Asociación Andaluza de Filosofía. D. L: CA-834/97. - ISSN 1138-3569. Publicado en [www.elbuho.aafi.es](http://www.elbuho.aafi.es)

BOELE, Dries. *"Los beneficios del dialogo socrático"*. Revista Electrónica de la Asociación Andaluza de Filosofía. ISSN 1138-3569.

BOLADERAS, M (1978). *"Leonard Nelson, filósofo de nuestro siglo"*. Convivium, nº

DELEUZE, G. y GUATTARI, F. *"Rizoma"*, en Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia II, Pre-textos, Valencia, 1997 [1976 para Rizoma], p. 29

FERNANDEZ RODRIGUEZ, Carlos J. *Management y sociedad en la obra de Peter Drucker*. Revista internacional de sociología. Article en línea. [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/cfrodrig/Archivos/Soc Organizaciones dade/drucker fernandez.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/cfrodrig/Archivos/Soc Organizaciones dade/drucker fernandez.pdf). Data de consulta: 16/11/2014.

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane

LAZZAROTO, M (2005). "Biopolítica/bioeconomia." Revista Multitudes, No.22, 2005, 1-8.

LLANO, A «¿Ocaso de las Humanidades?», *Revisiones*, n.o 7 (Invierno de 2011 / Primavera de 2012), pp. 185-192.

MARTINEZ, E. (2009). *El diálogo socrático en la terapia centrada en el sentido*. Bogotá: Ediciones Colectivo Aquí y Ahora, pp. 139.

MAYOS, G (2011). Genealogia i crítica del Pensament Únic, a Globalització - Pensament únic, Liceu Joan Maragall, Barcelona, La Busca Edicions, 2000, pp. 17-40.

[http://www.ub.edu/histofilosofia/gmayos/PDF/Globalitzacio\\_Pensament\\_u nic.pdf](http://www.ub.edu/histofilosofia/gmayos/PDF/Globalitzacio_Pensament_u nic.pdf)

MAYOS, G; BREY, A; INNERARITY, D (2009). La sociedad de la ignorància y otros ensayos. Infonomia, creative commons. Barcelona. <http://www.ub.edu/histofilosofia/gmayos/PDF/SociedadIgnoranciaCas.pdf>

MOLINA GOMEZ, CA (2012). "EL managment no es como lo pintan. Esbozo de hipòtesis sobre algunas condiciones que posibilitaron la emergencia del modo de ser del *management*". Madrid: Editorial Bonaventuriana Cali.

MONTAÑO, L (2007). "El análisis organizacional. Un modelo para armar". *Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez*. Mexico

NELSON, L (1987). *El método socrático*, *Diálogo filosófico*, n° 80. Madrid, mayo-agosto 2001.

PAUL, R; ENDER, L (2003). *La mini guía para el pensamiento crítico. Conceptos y herramientas*. Fundación para el pensamiento crítico. <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>

RAMIREZ Q, LH. "Hacia un análisis crítico de la gestión: presentando los *Critical Management Studies*". Revista Chilena de Administración Pública, ISSN-e 0717-6759, N°. 4, 2003-2004. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=8963>. Data consulta: 7/12/2014.

ROSANAS, JM (2008) . *Pero, ¿qué es el management?* De Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, octubre – diciembre 2008.

SAAVEDRA MAYORGA, JJ. "Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los *critical management studies* o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales". Universidad del Rosario. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 17, N° 2, 2009, págs. 45-60. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3272595>

ZANGARO, M (2010). "Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno". Revista de trabajo y sociedad No. 16, Vol. XV, 163.177.

Organitzacions i humanitats. Ramon Jané Pallàs. Treball fi de carrera @ramonjane

VAN ROSSEM, Kristof (2011). ¿Qué es un dialogo socrático? Revista Digital del CEP de Alcalá de Guadaira. ISSN: 1887-3413.

### **Conferències**

The Sixth Art of Management and Organization Conference - See more at: <http://www.criticalmanagement.org/content/sixth-art-management-and-organization-conference#sthash.ZorR7BOF.dpuf>

### **WEBS sobre diàleg socràtic, filosofia pràctica, humanisme empresarial**

Blog de didáctica de la filosofía (coord. G. Arnáiz) <http://didacticafilosofia.blogia.com>

ICPIC (International Council of Philosophical Inquiry with Children) [www.simnet.is/heimspekiskolinn/icpic.html](http://www.simnet.is/heimspekiskolinn/icpic.html)

Associació de filosofia pràctica de Catalunya. <http://afilopc.wix.com/afpc>

Asociación iberoamericana de filosofía pràctica. <http://aidefp.org>

Asociación de filosofía pràctica de España. <https://www.linkedin.com/in/asepraf>

American Philosophical Practitioners Association. <https://www.appa.edu>

<http://www.criticalthinking.net>

Empresa y humanismo. Universidad de Navarra. <http://www.unav.edu/centro/empresayhumanismo/revista>

### **Mòduls UOC**

GARCÉS, . EL problema de la transformació social. FUOC. PID\_00155357

ROWAN, J. Estudis culturals. FUOC. PID\_00192804

VEIGA RODRIGUEZ, F. El mundo de entreguerras. FUOC.. P09/74529/00362

