

«Hacer América grande... otra vez»: el proyecto de excelencia en retrospectiva

David Collins

UNIVERSITY OF SUFFOLK

talkbusiness@uos.ac.uk

Recibido: 30/03/2018

Aceptado: 09/06/2018

Donald Trump es el cuadragésimo quinto y tal vez —según han sugerido ciertos cómicos— el último presidente de Estados Unidos. La candidatura de Trump a la presidencia del país se basó en la promesa de poner «América, primero» y con ello «Hacer América grande otra vez». Por supuesto, aún está por ver cómo se trasladarán unos compromisos tan imprecisos a políticas económicas y medidas diplomáticas concretas. En el contexto de la «política de la posverdad», parecería mucho más adecuado ponderar si alguna de las proclamas de Trump —construir el muro, deportar extranjeros, criminalizar el aborto o procesar a Clinton— acabará materializándose algún día.

En su artículo para *The Atlantic*, Salena Zito (2016) comenta las promesas de campaña de Trump y, de manera general, cómo ha sido su camino al poder. Su punto de vista es muy interesante y ha sido plagiado en numerosas ocasiones (*Private Eye*, 1432). Zito sugiere que la prensa se toma al pie de la letra lo que dice Trump, pero no en serio, mientras que sus simpatizantes se lo toman en serio, pero no al pie de la letra. Ford y Goodwin (2014), en su análisis del sentir de quienes al tomarse en serio a Trump han apoyado el resurgimiento de una derecha radical en Estados Unidos, concluyen que la minoría que facilitó su ascenso a la presidencia espera que la Administración Trump sea igualitaria en lo económico pero conservadora en lo social.

Yo no apoyo a Trump ni este vacío político llamado Brexit, pero sí creo que debemos tomarnos en serio a la derecha radical. Me parece de vital importancia reflexionar sobre la agenda neoliberal, que en sí constituye la esencia de la derecha radical, porque tanto si formamos parte de la denominada «elite metropolitana» o de la autoproclamada «mayoría silenciosa desencantada», todos vamos a tener que lidiar con la promesa de «Hacer América grande otra vez». Para ello, voy a situar la declaración de Trump en un contexto donde ya se había manifestado la voluntad, aunque no de un modo tan politizado, de regenerar el país. Este deseo de ubicar el empeño de Trump en un contexto histórico más amplio implica varias elipsis en mi interpretación de su mensaje central. Se trata de elipsis cruciales. Señalan una pausa, un suspiro, y nos muestran que ese compromiso con la grandeza de Estados Unidos ya había sido expresado antes y que en realidad guarda una similitud desalentadora con un manifiesto a favor de reformar y modernizar el sector empresarial lanzado hace unos treinta y cinco años.

LA EXCELENCIA EN RETROSPECTIVA

En 1982 Tom Peters y Bob Waterman publicaron *En busca de la excelencia*. El libro, convertido en todo un símbolo, analizaba una economía estadounidense ahogada por las tasas de inflación de dos dígitos, el desempleo y los intereses bancarios. Y por si esto fuera

poco en el estudio se afirmaba que era nada menos que el estilo de vida norteamericano lo que estaba amenazado, ya que ciertos competidores extranjeros —con Japón a la cabeza— les disputaban la hegemonía en varios sectores industriales. No obstante, rebatiendo la idea de que para que Estados Unidos volviera a ser grande había que adoptar necesariamente los principios de gerencia japoneses (Kahn, 1970; Kahn y Pepper, 1978), Peters y Waterman sostenían que, a pesar del declive económico del país, todavía quedaban reductos con una perspectiva gerencial eficaz, autóctona e inconfundiblemente norteamericana. Exhibiendo esos reductos de excelencia como faros para alumbrar el camino de otros, Peters y Waterman señalaban que el futuro de Estados Unidos lo forjarían aquellos que pudieran volver a equilibrar los factores que constituían las habilidades racionales (como las estructuras y los sistemas) y las emocionales (como la plantilla y el talento).

Asimismo, los autores afirmaban que el éxito de Estados Unidos en el futuro se construiría a partir de ocho atributos:

1. abogar por la acción frente a la impaciencia que despiertan los comités de empresa;
2. voluntad de acercarse al cliente;
3. concesión de autonomía como paso previo al emprendimiento;
4. búsqueda de la productividad a través de las habilidades emocionales;
5. necesidad de que los directivos se impliquen y den importancia a los valores;
6. identificación de los mercados principales y de la competencia;
7. necesidad de simplificar y recortar las plantillas;
8. y de nuevo: entender que la autonomía es imprescindible para el emprendimiento.

El proyecto de excelencia ha sido objeto de críticas enérgicas, por supuesto, tanto conceptuales como metodológicas (para una síntesis, Collins, 2007). Carroll (1983) y Guest (1992), por ejemplo, advierten

de la naturaleza redundante de los atributos arriba relacionados y cuestionan abiertamente que para alcanzar la excelencia sea necesario cumplir todas y cada una de estas ocho bienaventuranzas. Por su parte, Weick (2004) esgrime que el proyecto de excelencia alardea de «actuar» en detrimento de «dialogar». No obstante, las críticas a la obra de Peters y Waterman suelen infravalorar el dinamismo del proyecto de excelencia a la vez que malinterpretan sus ideas principales (Collins, 2007). Sin embargo, y dejando de lado las sutilezas habituales en el discurso académico, yo he argüido que el proyecto de excelencia en el fondo no es más que un truco sucio y barato por dos razones: niega a las mujeres la plena pertenencia corporativa (Collins, 2012); e implica que los empleados (varones) renuncien a sus protecciones legales y garantías laborales en nombre del «cambio cultural» (Collins, 2000). Aun así, sigo pensando que el proyecto de excelencia constituye un logro importante que debe tomarse en serio, sobre todo porque sitúa en el centro de su universo no solo «dialogar» sin más, sino hacerlo sobre valores y esfuerzo. Por eso mismo, ya he apuntado que el proyecto de excelencia no debe entenderse como un tratado pseudocientífico fallido, sino como una obra de teatro moral que ha persistido porque contextualiza y explica las penurias estadounidenses, y al describir una solución a dichos problemas, ofrece a *mánagers* y empleados nuevas maneras «de estar» en el trabajo (Collins, 2007; 2013). Una pieza clave para establecer los cimientos de esta nueva forma «de estar» es el relato: Peters y Waterman alegaban que los *mánagers* han de recurrir al relato para autorizar y modelar la conducta que se requiere para lograr la excelencia empresarial.

En general no desapruébo esta oda al arte del narrador. Sin embargo, desde mi punto de vista, si lo que se pretende descifrar son las prioridades del proyecto de excelencia, tal vez sea más importante analizar los relatos que han empleado los autores con la intención de propagar su promesa de salvación. En mi afán por encontrar el relato sobre el que se han construido estas nuevas formas de actuar que el proyecto de excelencia a la vez ensalza y posibilita,

he examinado los recursos narrativos que sustentan la obra de Tom Peters. Aquí me he limitado a abordar solo una pequeña parte de su obra, y al hacerlo me he permitido especular, de manera informada sobre la historia reciente de Estados Unidos y su futuro inmediato. Tanto si uno se toma a Trump en serio o al pie de la letra, mi análisis ofrece una perspectiva interesante de su presidencia porque, como se verá, cuestiona si los Estados Unidos de Trump pueden, realmente, volver a ser grandes algún día a los ojos de quienes lo han puesto en el cargo.

No obstante, antes de revisar los relatos que nos ofrece el proyecto de excelencia, debemos detenernos y enumerar las características principales del relato poético. Tras ello, pretendo analizar una omisión significativa en el universo narrativo del proyecto de excelencia y terminar con una reflexión sobre lo que dicha omisión puede significar para la presidencia de Trump y su deseo de «Hacer América grande... otra vez».

Puede decirse que la *Poética* de Aristóteles (1965) sigue siendo la obra de referencia para todas aquellas personas interesadas en el discurso narrativo. Sin duda hay textos posteriores que amplían la obra de Aristóteles e incluso examinan formas narrativas excluidas de su análisis (Booker, 2004), pero la formulación clásica aristotélica del relato poético sigue siendo válida porque incide en que toda historia: (a) pone a los personajes en un aprieto y (b) los hace avanzar secuencialmente hasta una conclusión que es (c) agradable, en parte porque (d) se mantiene fiel a la dinámica desarrollada entre escena, actor y trama. Partiendo de esta estructura narrativa específica de lo que se considera «una historia», he detectado más de setecientos relatos poéticos dentro del corpus de la obra publicada de Tom Peters (Collins, 2007, 2012, 2013).

HISTORIAS EN EL TRABAJO

En su análisis sobre la importancia de la narrativa empresarial, Martin et ál. (1993) señalan que, si

bien casi todas las empresas se vanaglorian de tener una cultura única, cuando sus miembros se ven obligados a justificar tal afirmación suelen recurrir a un repertorio narrativo muy limitado. De hecho, Martin y sus colegas sostienen que dicho catálogo se reduce básicamente a siete historias. Si se resumen los relatos según las preguntas clave que ellos les plantean, Martin et ál. sugieren que su universo narrativo queda restringido a siete preguntas que se repiten una y otra vez:

1. ¿Se rigen los altos mandos por las normas que ellos mismos han establecido?
2. ¿Ofrece un trato humano el director general?
3. ¿Es meritocrática la organización?
4. ¿Me despedirán?
5. ¿La organización me ayudará a reubicarme?
6. ¿Cómo reacciona la empresa ante los errores?
7. ¿Cómo se enfrenta a los obstáculos?

En relación a los siete relatos que conforman en gran medida los lugares comunes del universo corporativo, Martin et ál. afirman que surgen y circulan principalmente porque abordan las preocupaciones constantes que condicionan su día a día en el trabajo. Como era de esperar, mi investigación demuestra que la narración que Tom Peters utiliza para ilustrar y fomentar su proyecto de excelencia se ajusta *grosso modo* al patrón identificado por Martin y sus colegas, pero con una excepción: en el proyecto de excelencia no se hace alusión a esa inseguridad laboral asumida como algo normal por los trabajadores y las trabajadoras. En efecto, entre los más de setecientos relatos ofrecidos por Peters, no hay ni uno que trate la inseguridad o inestabilidad laborales. Algo que resulta muy llamativo si tenemos en cuenta que mediante estas estrategias narrativas se muestran las preferencias y se ponen de relieve las prioridades. Así pues, ante la ausencia absoluta de relatos acerca de la inseguridad laboral dentro del proyecto de excelencia, se deduce que quienes en los años ochenta se propusieron «Hacer Estados Unidos grande otra vez» eran indiferentes, en el mejor

de los casos, a las consecuencias de sus políticas neoliberales.

Estos treinta y cinco años de indiferencia se enfrentan ahora a la indignación y a la exigencia de «Hacer Estados Unidos grande... otra vez». Según las encuestas, el núcleo duro de votantes de Trump —es decir, aquellos que ansían la grandeza norteamericana con más convicción— son varones de más de cincuenta años. Y he aquí una paradoja terrible, ya que se trata del mismo electorado al que en su día impusieron el proyecto de excelencia. De hecho, este mismo grupo para que se comprometiera con la «calidad», la «clientela» y el «cambio», fue persuadido en los ochenta para que rompiera los lazos con la comunidad y renunciara a las obligaciones recíprocas que en su día unieron General Motors y la ciudad de Flint (Michigan), o Timex y Little Rock (Arkansas). En este sentido, mi estudio sobre la «excelencia» y la insatisfacción laboral implica directamente a la presidencia de Trump, porque hasta ahora no hay nada que indique que su conservadurismo social vaya a ir unido a una política económica que reconozca las preocupaciones comúnmente asociadas al trabajo,

y mucho menos abordar los miedos más profundos que surgen cuando la inseguridad laboral acaba por vincular trabajo y pobreza.

Por ello, voy a despedirme con la siguiente reflexión. En busca de la excelencia se escribió hace unas treinta y cinco primaveras y más de mil años.¹ No obstante, mi análisis retrospectivo de la obra en el contexto de la elección de Trump plantea que ciertos objetos nos quedan más cerca de lo que su imagen en el espejo retrovisor pudiera hacernos pensar. Y así, mientras el proyecto de excelencia se eleva a mis espaldas, no puedo evitar preguntarme: ¿y no estaríamos mejor atendidos por políticos y gurús de la gestión que, en lugar de prometer «Hacer América grande... otra vez», desarrollaran políticas que la reconstruyan una vez más?

1 Ya que he sugerido que otros pueden haber plagiado la obra de Zito, conviene también aclarar que esta frase alude a *El hombre que pudo reinar*, de Kipling. En el relato, al narrador se le promete una historia con acontecimientos ocurridos hace «tres primaveras y mil años». La historia puede encontrarse en muchas ediciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aristóteles (1988). *Poética*. Madrid: Gredos
- Booker, C. (2004). *The Seven Basic Plots: Why we tell stories*. Londres: Continuum.
- Carroll, D. T. (1983). A Disappointing Search for Excellence. *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre, pp. 78-82.
- Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords: Critical-practical perspectives*, Londres: Routledge.
- Collins, D. (2007). *Narrating the Management Guru: In Search of Tom Peters*. Londres: Routledge.
- Collins, D. (2012). Women Roar: The «women's thing» in Tom Peters' storywork. *Organization*, 19(4), pp. 405-424.
- Collins, D. (2013). In Search of Popular Management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19(1), pp. 42-61.
- Ford, R. y Goodwin, M. J. (2014). *Revolt on the Right: Explaining support for the radical right in Britain*. Londres: Routledge.
- Guest, D. (1992). Right Enough to be Dangerously Wrong: An Analysis of the «In Search of Excellence» Phenomenon. En G. Salaman (Ed.). *Human Resource Strategies*. Londres: Sage.
- Kahn, H. (1970). *The Emerging Japanese Superstate*. Londres: Harper and Row.
- Kahn, H. y Pepper, T. (1978). *The Japanese Challenge: The Success and Failure of Economic Success*. Londres: Harper and Row.

- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. y Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 438-453.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper and Row.
- Private Eye* (2016), 1432 (25 de noviembre / 8 de diciembre), p. 9.
- Weick, K. (2004). A Bias for Conversation. En D. Grant, C. Hardy, C. Oswick y L. Putnam (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Londres: Sage.
- Zito, S. (2016). Trump Makes his case in Pittsburgh. *The Atlantic*, www.theatlantic.com/politics/archive/2016/09/trump-makes-his-case-in-pittsburgh/501335/

NOTA BIOGRÁFICA

La investigación de Collins ha producido publicaciones notables, entre ellas, algunos libros clave sobre los caprichos y modas en el mundo de la gestión (*Management Fads and Buzzwords*) y sobre el «gurú» de la gestión Tom Peters (ambos publicados por Taylor and Francis, Routledge), así como unos cincuenta artículos sobre una amplia variedad de cuestiones, tales como: consultores de gestión e industria de la asesoría; empoderamiento; modas en la gestión; profesionalidad y proyectos profesionales; régimen financiero y el hundimiento de Equitable Life. La British Academy of Management le ha otorgado premios por artículos basados en su investigación en dos ocasiones.

