

El malestar del gerencialismo: una entrevista con Paul du Gay

Paul du Gay (Reino Unido, 1966) es catedrático de Sociología en la Copenhagen Business School. Durante muchos años tuvo la cátedra en la Open University británica, donde escribió algunos de sus libros más importantes, entre los que destacan *Cuestiones de identidad* (coeditado con Stuart Hall) y *En Elogio de la burocracia*, publicado hace unos años por Siglo XXI de España y traducido por Carlos J. Fernández Rodríguez, profesor de Sociología en la Universidad Autónoma de Madrid y autor de esta entrevista. En esta conversación Du Gay reflexiona sobre el fenómeno del gerencialismo y la extensión de las lógicas gerenciales en el mundo contemporáneo

Carlos J. Fernández Rodríguez

Sé que ha estudiado varios temas dentro de la sociología, pero el gerencialismo es una de sus inquietudes principales. ¿A qué llamamos gerencialismo? ¿Podría decirse que no es más que una manifestación del neoliberalismo? ¿Cómo lo definiría usted?

Buena pregunta. Sin duda, desde que ha empezado a interesar en el ámbito de las ciencias sociales, de los estudios corporativos, etcétera, el gerencialismo ha estado fundamentalmente unido o vinculado

al análisis del neoliberalismo, como bien dices. Pero supongo que en realidad lo que tenemos son distintas orientaciones o tendencias agrupadas bajo las etiquetas de gerencialismo y neoliberalismo. Es evidente que estamos ante un intento de que los servicios públicos adopten los mecanismos del mercado, porque se da por sentado que esa es la forma más efectiva de producir y prestar servicios públicos. Ello implica, por un lado, la idea del neoliberalismo como racionalidad política: puedes dirigir un Gobierno como si fuera un negocio, porque en efecto, el Gobierno, y el Estado en sí mismo, no son más que un tipo de empresa. Y por otro, la de gerencialismo como forma de hacer funcionar este sistema. Creo que ambas ideas son ligeramente diferentes. Si volvemos al ejemplo de los servicios públicos, la idea de que pueden prestarse de forma más eficiente y eficaz si se gestionan como una empresa es muy anterior al desarrollo de lo que hoy conocemos como neoliberalismo. No son exactamente lo mismo. No obstante, para la gente, y por supuesto, en las ciencias sociales críticas, ambos términos están completamente conectados. Y en la coyuntura actual, no resulta del todo sorprendente que ambas se hayan convertido en objeto de una crítica constante.

¿Puede considerarse el gerencialismo como un nuevo tipo de racionalidad?

Ahora existe un debate a gran escala sobre si nos encontramos ante el fin del orden liberal y la posible disolución de esta manera de pensar. Personalmente, no creo que eso sea muy probable. Aunque estemos siendo testigos de una severa crítica a estas racionalidades imperantes, las lógicas gerenciales están muy arraigadas en la forma de dirigir instituciones y organizaciones. Por mucho que se hable de los nuevos trastornos que generan, todavía siguen aplicándose muchas formas de organización propias de la gestión del rendimiento, con la que comparten características a las que no creo que se vaya a renunciar en un futuro próximo, pese a lo que estamos presenciando en los últimos tiempos.

Algunos posibles motivos del auge del gerencialismo casi como fuerza política fueron la expansión del estado del bienestar durante los sesenta y los setenta, así como la propagación de discursos que atacaban la gestión de los servicios y empresas públicos criticando la burocracia y demás. Parece que ha llegado un momento en que la gente sostiene que nada funciona y que las cosas han de hacerse de forma diferente. ¿Usted qué opina?

Sí, no cabe duda de que a finales de los sesenta y durante los setenta surgieron debates sobre la importancia de la privatización y críticas hacia el estado del bienestar por haberse vuelto rígido, imposible de gestionar y económicamente insostenible en la forma que había adquirido. Hubo también una oleada de críticas a la burocracia, representada como esclerótica, conservadora y parte activa en el retroceso del rendimiento económico, entre otras cosas. Obviamente, todas estas ideas (que por supuesto crearon no poca controversia en su día) fueron la fuente del gerencialismo. Tanto la «teoría de la agencia», la literatura que apoya la privatización, además de la literatura sobre gestión convencional, ofrecen soluciones. Por tanto, hay problemas que son problematizaciones bastante comunes, bastante estándar, y luego una serie de soluciones. De hecho, no se ha evolucionado mucho desde entonces: una vez el pato echa a andar por el camino, lo hace siempre más o menos de la misma forma. Puede que aquí o allá tenga un par de plumas de color diferente, pero en realidad la lógica fundamental sigue siendo la misma. Y cada vez se desarrollaba una nueva estrategia: surgía un problema, y con él se abría un espacio para otra solución gerencial.

Y estas soluciones gerenciales se adoptaron rápidamente en casi todas partes...

Sí. En cierto modo, se han vinculado al auge de la nueva derecha durante los setenta y principios

de los ochenta, cuyas manifestaciones simbólicas más populares fueron Thatcher y Reagan. Pero rápidamente, en cuestión de una década o así, lo cual no es mucho tiempo, estas técnicas de gestión se convirtieron en recursos aceptados para regular todo tipo de actividades, casi con independencia de la ideología política. Esto se puso de manifiesto en Australia, por ejemplo, bajo el Gobierno de Keating, un régimen claramente laborista. Y lo mismo puede decirse en otros campos: respecto al «thatcherismo acelerado» de las instituciones (en palabras de Stuart Hall) durante el Gobierno de Blair en el Reino Unido y demás casos. Así, estas soluciones se convierten en una suerte de mecanismos neutrales, un sentido común aceptado, por así decirlo. Coges un conjunto genérico de principios de gestión aparentemente universales y los aplicas a cualquier campo concreto. Esto, por supuesto, despertó muchas inquietudes.

Sin embargo, desde un principio fue obvio que su aplicación podía volverse problemática. Según su libro *En elogio de la burocracia*, los distintos órdenes de la vida siguen lógicas y razonamientos distintos.

Exactamente. ¿Qué hay del propósito de las distintas instituciones? Peter Drucker dijo una vez: «El objetivo de introducir técnicas de gestión en una iglesia era hacer que se pareciera más a una iglesia no a una empresa». Y creo que ese mismo problema surge con todo. ¿Qué quiere decir intentar dirigir la Administración Pública, en tanto que institución de Gobierno, como si fuera una empresa, sin tener en cuenta el contexto y, sobre todo, el carácter político de la Administración Pública? La Administración Pública es diferente de la política partidista, pero también tiene lugar en los intersticios del partidismo político, la ley, la administración del Estado y demás. Y si sometemos todos esos distintos órdenes de la vida a una única lógica de gestión, está claro que surgirán problemas. Creo que en muchos aspectos ha habido problemas claros y obvios desde el principio, pero por supuesto no han sido abordados. Tal vez debería haberse adoptado un enfoque más contextual y equilibrado, pensando en la mejor forma de organizar y dirigir una institución concreta, especialmente una vez conoces cuál es su «propósito» exacto.

Es un apunte interesante. Está claro que no resulta fácil identificar el objetivo de ciertas instituciones y, por tanto, qué lógica seguir. Y muchas se basan en una especie de lógica gerencial.

Es el caso de las instituciones donde tú y yo trabajamos ahora mismo: las universidades, por ejemplo. No está nada claro cuál es exactamente su objetivo en el contexto actual, y lo mismo puede decirse de otras instituciones. Y cuando las cosas pierden su propósito, no hay duda de que pueden acabar siendo algo completamente distinto de aquello para lo que se constituyeron. Están siendo instrumentalizadas por ciertas fuerzas políticas que quieren que las cosas tomen una dirección muy concreta: mientras que a parte de la derecha le gustaría que las universidades fueran empresas privadas autofinanciadas, otros (se-



guramente más hacia la izquierda) preferirían que estas instituciones se democratizaran y volvieran, como les corresponde, a la esfera pública, etcétera. Creo que quienes defendemos una solución a medio camino, entre los que me incluyo, queremos ver unas instituciones organizadas formalmente, bien organizadas, y que cumplan con su propósito; pero lo vital es que «cumplan con su propósito público», y que no se conviertan en algo totalmente distinto ni entren (por los incesantes dramas políticos) en un estado de desorganización y reforma constante e interminable. Las reformas a gran escala y las reiteradas modificaciones organizativas crean una confusión enorme a quienes trabajan en las instituciones, universidades incluidas. Estas últimas están empezando desviarse de su objetivo original y a dirigirse hacia fines que no son del todo consecuentes, coherentes ni claros. ¿Por qué publicar cinco artículos generales en revistas de cinco estrellas solo por cumplir ciertas expectativas? Y eso sin que se tenga noción de la importancia que reviste que la investigación se haya llevado a cabo, ni de su relevancia respecto a cuestiones de interés o la integridad académica. El gerencialismo, como hemos dado en denominarlo, tiene una función muy definida en muchas de estas instituciones, e implica cambiar el objetivo de las instituciones para convertirlas en algo que en mi opinión no está del todo claro, ni bien considerado entre aquellos que trabajan para dichas instituciones, ni entre aquellos a quienes tiene que servir, es decir, nuestro alumnado.

Al hilo de su observación acerca de la confusión enorme que parece existir respecto a los objetivos de quienes trabajan en las universidades, me surge una pregunta. Los nuevos discursos gerenciales han confundido a los empleados sobre lo que se espera de ellos. En su opinión, ¿qué impacto han tenido las ideas del gerencialismo en la vida laboral, tanto en el sector público como en el privado?

Es una pregunta interesante. Recuerdo que hace años, cuando Jacques Donzelot debatía sobre lo que ahora llamaríamos los «nuevos programas neoliberales de formación» en Francia, se sorprendió del grado de aceptación de este modelo (la adhesión de la gente ante la idea de tener más autonomía, capacidad de expresión, una cierta creatividad individual, etcétera), que sin duda ha sido adoptado por todo un sector de analistas foucaultianos, y cuánta gente abogaba por él. Creo que resulta muy interesante ver cómo ese modelo concreto, que está estrechamente vinculado al gerencialismo y parece ser una parte clave de lo que llamamos neoliberalismo, genera una atracción tan fuerte. Desde mi punto de vista, lo que pretendo es intentar abrir espacios a formas alternativas de considerar la relación. No en un sentido romántico, sino preguntándome si ese ideal de autonomía y creatividad es realista y qué pasaría si la gente fuera a trabajar, hiciera su trabajo y tuviera una vida. En otras palabras, dejar a un lado la idea de «la vida como la empresa de uno mismo». Sin duda, en el contexto universitario, el nivel de exigencia que se impone a los empleados más jóvenes en cuanto a docencia, investigación, gestión y administración diaria es enorme. Además, rara vez disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas que se espera que realicen. Y por supuesto, todos hemos oído hablar de la cantidad de horas extras que hacen sin cobrar, solo para poder mantenerse a flote y seguir funcionando. No creo que sea una forma sostenible ni sensata de dirigir nada, pero por algún motivo parece reproducirse día a día, año tras año. Tengo la sensación de que no puede durar mucho, pero lleva ya treinta años en marcha y sigue sin dar señales de desaceleración.

Entonces, ¿la tendencia es la misma, tanto en el sector público como en el privado?

Sí, eso creo. Considero que falta lo que yo llamaría «realismo» en cuanto a organización y a las organizaciones, a lo que debería esperarse de la gente y su vinculación al trabajo y a la vida corporativa. Sin duda, algunos aspectos del discurso gerencial, además de las denominadas dimensiones

culturales (sobre el significado y demás), se han esforzado por desvirtuar o excluir completamente la idea de un trabajo de nueve a cinco, donde tú llegas, haces tu trabajo, te pagan por ello y luego te vas y haces otras cosas.

Sin duda esto se ve cuestionado por la idea de que para que uno pueda expresarse plenamente no debería haber límites; y no hablamos solo de tus límites, de que puedas llegar a ser lo que quieras, sino de los límites de lo que tu empresa puede esperar de ti. Recuerdo un pequeño pero gran artículo de Deleuze titulado «Post-scriptum sobre las sociedades de control», donde afirma que este culturalismo parece sugerir que las empresas tienen alma, lo cual es una de las noticias más aterradoras imaginables.

En su momento aquello pareció la típica exageración de un filósofo, pero creo que el fondo de la cuestión era: ¿cuáles son tus expectativas, una vez llegados a este punto? Pues resulta bastante terrorífico, y cuando veo a amigos y a sus hijos que, por diferentes motivos, hacen turnos en Deliveroo, Uber o donde sea, me pregunto qué futuro a largo plazo les espera exactamente, salvo que tengan la posibilidad de heredar bienes familiares. Porque no veo cómo van a poder mantener una casa, criar a sus hijos y demás si tienen que cumplir con unas exigencias tan altas y en unas condiciones que distan mucho de ser estables o favorables.

Volviendo a la discusión pikettiana sobre desigualdad, oportunidades y demás, cuando se está desintegrando la posibilidad de movimiento en la escala social a la vez que se pierde el objetivo y se menoscaba una forma equilibrada y realista de entender las organizaciones en lo público y lo privado, uno se pregunta: ¿adónde vamos? ¿Cómo va a mantenerse el orden social en el futuro? ¿Igualdad de oportunidades? ¿Dónde? ¿Dónde está? ¿Cómo va a manifestarse? ¿Cómo va a crearse? ¿Dónde y cómo va a reproducirse si ese mismo tipo de organizaciones y mecanismos en los que hemos confiado ya no se consideran justos, legítimos ni funcionales? Es fácil dejarse llevar y plantear situaciones muy dramáticas, pero hay algo en la sensación generalizada de incertidumbre que se da precisamente en la coyuntura actual y que creo que está del todo justificado. Es decir, que un país como Gran Bretaña rompa todos y cada uno de sus acuerdos comerciales con la Unión Europea es algo muy dramático y puede que muy destructivo, y son cosas que están ocurriendo. Y si en otras partes del mundo van en la misma línea, creo que uno empieza a preocuparse sobre qué es lo que nos depara el futuro y lo duro que va a resultar para mucha gente.

Ha mencionado a Deliveroo, y cuando pienso en ese tipo de empresas no puedo evitar pensar en la creciente desigualdad, lo cual es curioso, porque creo que la desigualdad no era una de las cosas que prometía el gerencialismo. Digamos que, según el discurso gerencialista, las cosas iban a mejorar y todos íbamos a prosperar. En cambio, hoy en día existe una desigualdad gigantesca, sobre todo desde 2008. También parece bastante claro que muchas de esas empresas supuestamente bien gestionadas no lo estaban tanto; es decir, empresas inspiradas en la filosofía gerencial que a un determinado nivel no estaban tan bien dirigidas. Al final, la creciente desigualdad en las organizaciones se ve en los salarios: los directivos perciben sueldos altísimos a cambio de hacer relativamente poco. ¿Qué opina sobre esta creciente distancia y sobre el hecho de que quienes gestionan no lo estén haciendo demasiado bien?

Es una excelente pregunta. De nuevo vemos que dentro de lo que conceptual o ideológicamente denominamos *gerencialismo* y sus diversas técnicas o mecanismos se engloban muchas cosas distintas. En términos de gobierno corporativo, la distancia entre los que más y los que menos ganan aumenta de forma vertiginosa, y ellos, desde luego, pueden alegar que las ideas basadas en la teoría de agencia, tales como el valor para los accionistas, tiene efectos muy negativos en ese sentido. Además hay que

tener en cuenta el declive de los sindicatos en muchos países, debido a las batallas ideológicas que hemos presenciado durante los últimos treinta años y a la idea de que en cierto modo carecen de legitimidad a la hora de abordar la configuración de cómo deben dirigirse las empresas y la función de los individuos dentro de ellas. Pero tampoco hay que perder de vista que en los sesenta y los setenta la militancia de izquierdas criticaba al Estado y a otras instituciones sociales tanto como la derecha. Siempre me ha parecido curioso que la derecha y la izquierda acaben coincidiendo ideológicamente en ciertas cuestiones, lo que quizá explique por qué muchos antiguos trotskistas de la izquierda británica, por ejemplo, acogieron *En busca de la excelencia* con los brazos abiertos y acabaron siendo siervos del gerencialismo en la Administración Pública. Es una coalición muy extraña, la de la gente que acabó siendo «gerencialista»: veías a seguidores de Grateful Dead compartiendo el pan con seguidores de Friedrich Hayek y Milton Friedman. Creo que no debería sorprendernos que el gerencialismo haya sustituido a una tradición más realista, y tal vez más aburrida, sobre cómo organizar y gestionar con sensatez, de forma ni muy permisiva ni demasiado estricta, pero que establezca un cierto equilibrio teniendo en cuenta qué intereses se ponen en juego en la organización y cuánta eficiencia y eficacia cabe esperar de ella. Sin duda, también debemos tener en cuenta la financiarización, que es en sí misma un aspecto del gerencialismo, sin dejar de ser un elemento diferente, con una lógica propia, que ha de examinarse en unas condiciones muy específicas. Para mí, en algunos momentos, la izquierda... En fin, si nos fijamos en lo que planteaban la iniciativa National Performance Review de Clinton y la literatura del género «espíritu emprendedor», vemos que no difieren mucho de lo que defendían Thatcher y Reagan. Y lo mismo se puede decir de Blair: la Tercera Vía se vendió como una democracia social con eficiencia neoliberal, y aun así la trayectoria gerencialista apenas experimentó cambios. En mi opinión, la forma más realista de entender la gestión y las organizaciones (sus límites, su objetivo y la manera de actuar en diferentes contextos) ha quedado arrasada, y por eso encontramos a tanta gente que dirige organizaciones sin ningún tipo de conocimiento ni experiencia en el campo que gestionan y organizan. Los contratan solo porque se los considera buenos gestores, ejecutivos y demás, pero no tienen experiencia ni entienden cómo funciona realmente el negocio. Y eso puede verse en todos los campos, a menudo con consecuencias hartamente negativas.

Desde 2008 la fuerte crisis económica ha transformado el panorama y los Gobiernos han tenido que rescatar a los sistemas bancarios nada menos que de la quiebra. Se hace inevitable preguntarnos qué ha aportado el gerencialismo a la sociedad y, visto lo visto, por qué todavía parece tener tanta fuerza.

Creo que sigue teniéndola, en efecto; como puede verse en el poder de los sistemas de gestión del rendimiento, en la forma de pensar que impera en la administración de empresas y, por supuesto, en lo que ocurrió en 2008, que en mi opinión fue un resultado predecible de muchos de los factores que acabamos de mencionar. El título del libro de Colin Crouch, *La extraña no-muerte del neoliberalismo*, lo resume a la perfección, y no debería sorprendernos. En su día descubrimos que el Estado no estaba tan hueco como pensábamos cuando evitó la quiebra mediante mecanismos que parecían completamente insostenibles dentro de la lógica neoliberal: nacionalizar bancos, nacionalizar industrias automovilísticas, etcétera. Sin duda podría decirse que se está premiando el fracaso, pero si no se hubieran tomado estas medidas, como alguien dijo: «el lunes no hubieses podido sacar dinero de ningún cajero». Así que se trata de elegir entre lo malo y lo peor, pero sin duda eso desembocó en una crisis de deuda pública, en nuevas críticas al Estado y en otra ola de neoliberalismo que ha culminado en el movimiento populista al que estamos asistiendo, en particular en Estados Unidos y en el Reino Unido posBrexit.

¿Hay alternativas viables al gerencialismo?

Yo diría que sí las hay. No me refiero a las alternativas propuestas por los Critical Management Studies, cuyas ideas son tan ridículas y fantásticas como aquellas que critican, y que en algunos casos hasta han contribuido al auge del populismo; sino a una suerte de realismo a la hora de examinar a fondo y con rapidez cómo gobernar un país con razonamiento práctico y seriedad ética, por ejemplo. Tengo la sensación de que el gerencialismo ha constituido un gran problema en este sentido. No niego que el gerencialismo sea práctico a cierto nivel, pero no tiene en cuenta el contexto donde ha de funcionar. La Administración Pública es una actividad política: no puedes separar política y administración en la gestión pública, como pretenden los gerencialistas, sin crear más problemas de los que resuelven. Es importante educar a la gente para que esté a la altura de las exigencias y el objetivo de las instituciones a las que pertenecen (ya sea el ejército, las universidades, la Administración Pública o las empresas) de una forma muy concreta: una forma práctica, pero seria y responsable desde el punto de vista ético. Este no es el caso ni de los Critical Management Studies ni del gerencialismo. El punto de vista al que me refiero viene de otra parte, de una historia o corrientes de pensamiento que en la actualidad son muy impopulares y apenas se leen (en la postura y el enfoque que enmarca la teoría de la organización clásica, por ejemplo, o el pensamiento moderno sobre la función, el objeto y la conducta de un Estado y de aquellas personas que ocupan cargos de mayor y menor rango dentro de él), pero que considero que ofrecen un recordatorio mucho más claro de que las cosas podrían ser diferentes, y tal vez menos populistas, desiguales e inciertas.

