



**Universidad Nacional  
de General Sarmiento**

**Doctorado en Ciencias Sociales 2007-2008**

**Acreditación de la CONEAU (Resolución 320/04)**

Tesis para obtener el grado de  
Doctor en Ciencias Sociales

“La producción del consentimiento gerencial”

Mag. Diego Fabián Szlechter

Director: Dr. Osvaldo Rubén Battistini

Codirector: Dr. Jorge Alejandro Walter

Abril de 2012

Para Loli, Ilán y Uriel.

## **Agradecimientos**

Escribir una tesis es una tarea ardua que impone al investigador transitar por un sendero que constantemente lo amenaza con abortar la empresa en la cual se ha embarcado. Es por esto que el apoyo académico debe ir acompañado de la contención afectiva. Mi director de tesis, el Dr. Osvaldo Battistini, no sólo ha aceptado gustosamente el reto de convertirse en mi mentor, sino que me ha hecho partícipe de sus aventuras intelectuales. Recuerdo el “panfleto” con que le presenté mi propuesta de tesis y la paciencia que tuvo para que eso se traduzca en un trabajo académico. Mi agradecimiento no es menor para mi Co-Director, el Dr. Jorge Walter, otrora jefe mío en la Universidad de San Andrés, actual compañero de proyectos académicos y eterno amigo, ha sido probablemente el “culpable” de que haya decidido ganarme la vida de esta manera. El Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento me ha brindado todas las facilidades para que pueda llevar a cabo el trabajo de campo y el posterior procesamiento de la información. A Paula, Nuria y Maxi, quienes han sido encomiables transcritores de las numerosas entrevistas realizadas. A Paul Bouffartigue, del L’EST de Aix en Provence, quien me ha obsequiado un día entero de reflexiones en el bar los “36 billares” de la Avenida de Mayo, del cual me he nutrido de una manera que aún no se lo hice saber en toda su dimensión. A Loli, la mujer que siempre volvería a elegir, quien no es del todo consciente acerca de la contención y el apoyo que me brindó a lo largo de estos años de incansable trabajo. A Uriel e Ilán, quienes a pesar de no comprender, amenizaron largas mañanas, tardes y noches en las que no hacía otra cosa que leer y escribir. Esta tesis no podría haber llegado a su fin sin sus alaridos, sus berrinches y sus abrazos. A ellos, gracias y disculpas. A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes desinteresadamente (o con el interés de ayudarme) han aportado sus valiosas opiniones con el fin de mejorar la calidad de mi trabajo. Al bar Dorak de La Lucila del Mar, testigo de mañanas veraniegas en las que transitaban mis primeros capítulos mientras mi familia me aguardaba impacientemente para ir a disfrutar de la playa. Al bar Torino del barrio de La Paternal, en el cual solía recluirme en los momentos en que la inspiración necesitaba nutrirse de interminables cafés en soledad. Por último, quisiera dedicar esta tesis a todos los máangers y consultores que han mostrado una desinteresada predisposición para dedicarme unas horas de sus vidas para que pueda llevar a cabo mi trabajo de campo. Si bien en este trabajo han quedado en el anonimato, me acuerdo de cada uno de ellos.

Introducción .....	8
1. El poder y la pasión.....	8
2. Interrogantes iniciales .....	9
3. Los enfoques teóricos acerca de los máangers: ¿qué nos aportan para comprender su vínculo con la empresa? .....	10
3.1 La empresa como un hecho social.....	10
3.2 Al rescate de la agencia humana .....	11
4. ¿Por qué llevar a cabo una investigación en empresas?.....	12
5. ¿Por qué en transnacionales?.....	13
6. ¿Por qué estudiar a los máangers?.....	13
7. Metodología de selección del universo .....	15
8. ¿Cómo seleccionamos a los entrevistados?.....	16
9. Estrategia metodológica .....	17
10. Diseño metodológico.....	18
11. Problemas epistemológicos .....	19
12. Problemas que nos han planteado las fuentes de información .....	20
A. Problemas de acceso .....	20
B. Problemas relativos a la distancia y el extrañamiento.....	21
C. La falacia ecológica.....	21
D. Relato oficial vs real.....	22
13. Técnicas de recolección de datos .....	22
13.1 La entrevista en profundidad .....	23
13.2 La construcción de la guía de entrevistas .....	24
14. Desarrollo de la tesis .....	24
Parte I: La historización de la figura del máanger .....	27
Capítulo 1: La irrupción del capitalismo gerencial en la Argentina .....	27
1.1 La perspectiva chandleriana en la historia de empresas .....	27
1.2 El debate historiográfico sobre las empresas y los empresarios en Latinoamérica .....	29
Capítulo 2: El gerente de la empresa transnacional .....	32
2.1 Las empresas transnacionales en la Argentina .....	32
2.2 Con el corazón mirando al norte: la figura del gerente en los países desarrollados .....	37
2.2.1 La historia de los máangers en Europa.....	38
2.2.2 La historia de los máangers en EEUU.....	49
Capítulo 3: La formación de cuadros en el capitalismo argentino. El surgimiento de los mandos medios en las grandes empresas argentinas .....	56
3.1 Palabras finales.....	68
Parte II: La confianza perdida. Hacia un abordaje sociológico del trabajo gerencial .....	70

Capítulo 4: Problematizando nuestro objeto de estudio. Conceptualización y ontología de la figura del mánager.....	70
Capítulo 5: El mánager categoría socio profesional.....	73
Capítulo 6: La tensión entre propiedad y dirección .....	79
Capítulo 7: El mánager en la literatura de Ciencias Sociales.....	85
Capítulo 8: El alma en venta. El mánager neofordista .....	106
8.1 Derribando algunos mitos .....	121
8.3 Palabras finales.....	136
Parte III: La producción ideológica.....	140
Capítulo 9: La construcción del asalariado de confianza.....	140
9.1 Introducción.....	140
9.2 Las políticas de segmentación .....	142
Capítulo 10: La cultura corporativa .....	146
10.1 El carácter ideológico de la cultura corporativa .....	149
10.2 La doctrina de la excelencia .....	152
10.3 Las contradicciones culturales del discurso corporativo .....	155
10.4 Confianza y cultura .....	155
10.5 La búsqueda del consentimiento .....	158
10.6 La función del departamento de recursos humanos en la articulación de la cultura y el desempeño: la gestión del “talento” .....	159
Capítulo 11: Políticas de la subjetividad: la gestión por competencias .....	162
11.1 Introducción.....	162
11.2 El debate en torno a las calificaciones.....	163
11.3 Meritocracia: La compleja relación entre contribución y retribución .....	164
11.4 De la escuela al trabajo: el origen del modelo de las competencias.....	170
11.5 La traducción del modelo de las competencias a las empresas .....	172
11.6 La gestión por competencias en la literatura empresarial.....	177
11.7 Modelos típicos de evaluación por competencias .....	179
11.8 El debate en torno a las competencias en la Sociología del trabajo .....	196
11.9 La especificidad de las competencias gerenciales.....	202
11.10 Palabras finales.....	209
Capítulo 12: La estratificación de la población gerencial .....	210
12.1 La campana de Gauss .....	210
12.2 Gestión del desempeño.....	213
12.3 Gestión de las capacidades de organización, planeamiento y control .....	217
12.4 Gestión de sí.....	219
12.5 Gestión del vínculo con el otro.....	226
12.6 Gestión de la implicación y el compromiso con el trabajo y con la organización .....	234

12.7 Bajos potenciales .....	237
12.8 Devenir alto potencial: todo confluye aquí cuando se logran los mejores resultados en la evaluación de cada competencia. Calidad adscripta. Se evalúa al trabajador. ....	243
Capítulo 13: El “materialismo” del proceso de evaluación de desempeño .....	255
Capítulo 14: Evaluar, ¿una tarea imposible?.....	260
Capítulo 15: De la sujeción a la responsabilización.....	265
15.1 Sujeción: la dominación en la forma tradicional de organización del trabajo.....	268
15.2 Responsabilización: la dominación en las nuevas formas de organización del trabajo.....	269
15.3 Las experiencias de la dominación: La inculcación .....	271
15.4 Las experiencias de la dominación: La implosión.....	272
15.5 Las experiencias de la dominación: El mandato .....	277
15.5.1 El mandato a ejercer la autonomía .....	278
15.5.2 El mandato a ejercer la independencia .....	279
15.5.3 El mandato a la participación .....	282
15.5.4 El mandato a la autenticidad .....	285
15.6 Las experiencias de la dominación: La devolución.....	287
Parte IV: El consentimiento gerencial.....	292
Capítulo 16: El consentimiento, entre la voluntad y la coerción .....	292
16.1 Introducción.....	292
Capítulo 17: Las fuentes de la acción managerial .....	293
Capítulo 18: El juego en el proceso productivo .....	303
18.1 El “juego social” managerial .....	303
Capítulo 19: Hegemonía y consentimiento en el proceso de trabajo .....	332
Capítulo 20: El modelo de generación de consentimiento .....	334
20.1 La racionalidad estratégica .....	337
20.2 Normas no estratégicas.....	358
20.2.1 Normas comportamentales .....	359
20.2.2 Normas evaluativas .....	367
20.3 La reciprocidad asimétrica .....	376
20.4 Los focos de resistencia.....	377
20.4.1 Focos de resistencia en el trabajo .....	379
20.4.4 Focos de resistencia alrededor del trabajo.....	389
20.4.5 Focos de resistencia contra el trabajo.....	396
20.5 Aclaraciones al modelo .....	422
Capítulo 21: La construcción de la carrera: fundamento ideológico de la sostenibilidad del consentimiento .....	424
Capítulo 22: Esquizofrenia gerencial. La vinculación zigzagueante del mánager con su empresa y su carrera.....	429
Conclusiones .....	432

Bibliografía.....	450
Anexos.....	470

## Introducción

### 1. El poder y la pasión

Daniel tiene 31 años, ha hecho su MBA en una escuela de negocios en el exterior. Al regresar, se presenta como candidato a un puesto gerencial (mando medio) en una empresa norteamericana de productos de consumo masivo. Tener un posgrado en negocios del “primer mundo” implicó una verdadera ventaja durante el proceso de selección en la compañía que lo contrató. El formulario que debió completar, antes de que lo llamaran del departamento de recursos humano para la primera entrevista, pretendía verificar sus dotes de liderazgo, por lo que muchas preguntas estaban enfocadas hacia experiencias que había vivido desde su infancia, que daban cuenta de estas habilidades “innatas”. Daniel procuró relatar minuciosamente el campamento que organizó para sus amigos, el momento en que lo eligen capitán del equipo de fútbol y otros acontecimientos que indicaban que se estaba gestando un verdadero “líder visionario”. Durante el proceso de selección, tuvo que sortear varios obstáculos y en cada uno de ellos iban “cayendo” sus competidores para el puesto: un examen psicotécnico, entrevistas con miembros del staff y de la línea, tanto en castellano como en inglés. Finalmente, a los tres meses lo llaman de la compañía y entra en el área de marketing. Con un MBA ya concluido, la empresa se ahorra la inversión en un programa tan costoso, que debería haber hecho en algún momento de su carrera para poder retenerlo en calidad de “talento”. En el paquete de beneficios que se le ofrece al momento de su incorporación, se incluyen “stock options” (opciones de acciones de la compañía, orientadas a que desde ese momento se sienta “dueño” de la empresa) y una suma fija como retribución “ex post” por haber concluido un MBA, lo que asegura mayores posibilidades de que pretenda hacer carrera dentro de la empresa. Su salario inicial depende de cómo esté rankeada internacionalmente la escuela de negocios donde estudió. Se espera de él un “fast track”, un rápido ascenso en la escala jerárquica, dada su edad (en esta empresa los empleados suelen entrar ni bien terminan su licenciatura) y su espíritu ambicioso -demostrado en los formularios que completó, en las entrevistas que se le realizaron y fundado en el hecho de haber elegido realizar un MBA-. Todos los ojos están puestos en este alto potencial. Las evaluaciones de desempeño darán cuenta de la validez de esta confianza y de las expectativas depositadas en él. Daniel realiza correctamente su trabajo, pero rápidamente se da cuenta que sus verdaderos intereses no pasan por su actividad laboral y empieza a estudiar filosofía como hobby. Este interés, al estar alejado de los de la compañía, no debe ser mencionado públicamente puesto que será un reflejo de su falta de alineación con la cultura de la empresa. La evaluación de desempeño de



este asalariado se basa, como en el resto de los puestos gerenciales, en la revisión de los objetivos propuestos un año antes para el período en evaluación, un “feedback 360” en la cual pares, jefes y subordinados emiten sus opiniones del empleado y, por último, una reunión de todos sus superiores jerárquicos en la que se define la calificación que recibirá cada uno de los empleados a su cargo. La puntuación tiene una escala que va del 1 al 4, en la cual 1 es despido inmediato, 2 implica que el trabajador sea puesto en “probation” (quedará a prueba por seis meses más y se le volverá a realizar una evaluación de desempeño), 3 implica que cumple con todos los objetivos propuestos de manera eficaz y 4 implica pasar a ser considerado un alto potencial. Luego de recibir varias veces 3, en la última evaluación recibe un 2 y al poco tiempo es despedido. Las razones esgrimidas por su jefe para tomar una decisión tan drástica fueron: falta de “pasión por ganar” y foco en intereses ajenos a los de la empresa.

¿Qué significa la pasión, especialmente cuando ésta forma parte central de los recursos discursivos de las empresas? En su raíz etimológica, pasión (del verbo en latín, *patior*, que significa sufrir o sentir) es una emoción definida como un sentimiento muy fuerte hacia una persona, tema, idea u objeto. Así, pues, la pasión es un estado anímico intenso que engloba el entusiasmo o el deseo por algo. El término también se aplica a menudo a un vivo interés o admiración por una propuesta, causa, actividad, etc. Se dice que a una persona le apasiona algo cuando establece una fuerte afinidad, a diferencia del amor que está más bien relacionado con el afecto y el apego. Pero en el sentido clásico del término, la pasión designa todos los fenómenos en los cuales la voluntad es pasiva y queda subordinada a los impulsos y los instintos. Analizando el derrotero etimológico de la palabra “pasión”, se puede llegar a la conclusión que el discurso empresarial incurre en una contradicción cuando por un lado le exige a Daniel proactividad y por otro termina evaluándolo por el “apasionamiento” puesto en sus tareas. Esta aparente contradicción entre mostrarse “pasivamente” apasionado por la firma y la necesidad de trabajar bajo presión, da cuenta de una realidad que obliga a los gerentes a adoptar una actitud esquizofrénica para hacer carrera en la empresa.

## 2. Interrogantes iniciales

La empresa esperaba de Daniel que defiende con fervor los intereses de la alta dirección. Esto nos llevó a tratar de comprender la naturaleza compleja y contradictoria del trabajo managerial. El caso de Daniel nos convoca a interrogarnos acerca de cuestiones muy profundas y arraigadas en el mundo del trabajo de las grandes empresas. Los gerentes de empresas transnacionales, ¿son a fin de cuentas asalariados de altos puestos que cumplen básicamente un rol subordinado o en realidad constituyen verdaderos empresarios dentro de una gran corporación? ¿De qué manera construyen sus trayectorias profesionales? Por un

lado, la empresa les exige una identificación total con sus valores, pero por otro se los estimula a mantener su “empleabilidad” en función de las exigencias del mercado laboral. Consecuentemente, ¿Qué lugar tiene el vínculo con la empresa en la construcción de sus carreras?

En el marco de esta lógica paradójica, logramos llegar a la pregunta que guiará nuestra investigación: ¿Cómo logran las corporaciones conseguir el consentimiento de los gerentes para lograr el cumplimiento de sus objetivos? ¿Cómo se fabrica este consentimiento? ¿Qué límites encuentra la firma para hacer efectivos sus objetivos? En suma, ¿De qué manera las compañías logran contener y superar la desesperanza o el nihilismo que el orden empresarial capitalista no deja de inspirar no sólo entre los más oprimidos sino también, a veces, entre quienes tienen la tarea de mantenerlo y de transmitir sus valores, como es el caso de los *mánagers*? Dicho en otras palabras, ¿De qué manera puede el compromiso con el proceso de acumulación capitalista ser una fuente de entusiasmo incluso para aquellos que no serán los primeros en aprovecharse de los beneficios realizados?

### 3. Los enfoques teóricos acerca de los *mánagers*: ¿qué nos aportan para comprender su vínculo con la empresa?

#### 3.1 La empresa como un hecho social

La empresa, fundamentalmente, está organizada alrededor de la contradicción capital/trabajo. El proceso de mediación consiste en evitar que la tensión entre estos dos aspectos se transforme en antagonismo que venga a bloquear el funcionamiento mismo de la organización. Las relaciones sociales están sostenidas por relaciones de fuerza -atravesadas por conflictos- y cuestiones de poder que son la expresión de estas contradicciones. La hipótesis basada en la existencia de contradicciones sociales y psíquicas estructurales no nos debe conducir a una posición puramente estructuralista: Si el punto de vista del estructuralismo integral permite librarse de la concepción idealista del libre albedrío, encuentra su límite en su propia fuerza explicativa: la incapacidad de su epistemología subyacente (que expresa los conceptos de sistema, de estructura y de reproducción) de dar cuenta de contradicciones y de luchas inciertas que éstos engendran. Paradójicamente, el espacio de libertad, de maniobra, no surge de una relativa debilidad de las determinaciones estructurales, sino de su acumulación contradictoria en un punto y un lugar determinados. Es porque las relaciones estructurales no tiran todas en el mismo sentido que en el punto de reencuentro emerge algo que está en el orden de la libertad y que la praxis concreta es más que la suma de las determinaciones estructurales (Aubert y De Gaulejac, 1991: 328 y 329).

Los abordajes estructuralistas no pueden dar cuenta de los destinos individuales en la medida que ellos ignoran los momentos de ruptura o de elección que se efectúan en los espacios de incertidumbre, que no son ni el producto del libre albedrío ni la consecuencia lógica de determinaciones estructurales, sino que son respuestas, que los individuos aportan, a situaciones contradictorias. La empresa es un lugar privilegiado donde se puede observar el trabajo de contradicciones múltiples. Uno puede definir la gestión y el *management* como tentativas de racionalizar los procesos de mediación, produciendo técnicas y dispositivos para desarrollar la organización, a fin de evitar que las contradicciones no se traduzcan en antagonismos abiertos que vengán a bloquear al sistema. Esta es la razón por la cual los conflictos (aparentes o larvados, manifiestos o latentes) constituyen buenos analizadores de sistemas de organización y de procesos en el trabajo. El conflicto es la expresión de las contradicciones que atraviesan a la organización. Éste deviene manifiesto cuando el proceso de mediación no produce más sus efectos de compromiso y de síntesis, expresando un bloqueo, una oposición y, en cierto sentido, “un síntoma” (Aubert y De Gaulejac, 1991: 330). Nuestra intención fue analizar cómo se perpetúa en el tiempo el conflicto en su estado de “latencia” a la vez que se sostiene el consentimiento de los asalariados más calificados.

### 3.2 Al rescate de la agencia humana

¿Qué nos pueden aportar los abordajes teóricos del trabajo managerial para entender el conflicto desatado entre Daniel y la empresa que llevó a su desvinculación? Las Teorías del *management* más difundidas durante los últimos años fueron básicamente dos: 1) Las del empoderamiento (empowerment), que clamaban por conseguir el consentimiento gerencial a través del otorgamiento de un mayor poder a éstos a través de recompensas simbólicas y materiales. Se pretendía que el problema radicaba en que éstos encuentren el sentido, la autonomía, el logro, la autorrealización. 2) Las de la Escuela del proceso laboral que veía en las nuevas prácticas laborales, un novedoso sistema de control laboral, más sutil y pernicioso del que el capitalismo industrial haya tenido registro. Su premisa consistía en que las nuevas prácticas laborales constituirían una continuidad de los antiguos regímenes gerenciales, en cuanto ellos también pugnaban por limitar la capacidad de conflicto y de organización del trabajo. Hoy en día, las técnicas de *management* intentan controlar no sólo los comportamientos expuestos de los trabajadores, sino también sus más íntimas convicciones. La idea de que es posible alinear los objetivos gerenciales con los de la corporación sirve a los efectos de “controlar las experiencias, pensamientos y sentimientos subyacentes que guían sus acciones”.

En los años recientes esas perspectivas imponen restricciones a nuestros esfuerzos de dar sentido a las nuevas prácticas laborales. A pesar de estar distantes entre sí, existen presupuestos compartidos por el “*empowerment*” y el “control”, más allá de las diferencias obvias entre los dos. Estas dos teorías presentan limitaciones significativas, a saber: 1) Las dos muestran posiciones fuertemente deterministas que marginan a la agencia humana. 2) Ambas se enfocan de manera unilineal en las estructuras gerenciales, ignorando las condiciones sociales y organizacionales que mediatizan sus efectos. Habría que ver de qué manera se manifiestan esas resistencias. 3) Éstas poseen visiones teleológicas sobre la transformación de los espacios de trabajo, como si esta transformación llevase hacia consensos perdurables en el tiempo. 4) Están atadas a nociones altamente prescriptivas de la empresa capitalista.

Consecuentemente, nuestra propuesta fue la de abordar el trabajo gerencial a partir de un enfoque procesual y constructivista (Visacovsky, 2009), que se basa en la premisa que los grupos sociales no son el mero resultado o efecto causal de estructuras determinantes externas, sino un proceso continuo de formación y transformación. Por lo tanto, el objetivo de una investigación como la nuestra fue el de indagar la historia y cotidianeidad de la constitución de la figura del *mánager* en específicos ámbitos espacio-temporales. El *mánager* se constituye como tal como resultado de la relación entre ciertas posiciones sociales que devienen en precondiciones en las que los agentes actúan, pero a la vez redefinen. La historia de Daniel da cuenta de los márgenes de acción que poseen los *mánagers* para “administrar” su grado de consentimiento y de resistencia a los imperativos de la alta dirección. Es por eso que la visión crítica acerca del trabajo gerencial muestra serias limitaciones si persiste en un determinismo que obtura la perspectiva del actor. A su vez, las visiones más optimistas de las teorías del *management* poco aportan a la comprensión de la realidad cuando dentro de sus objetivos manifiestos está la defensa de los intereses empresarios (máxime cuando muchos de sus defensores trabajan como consultores de las grandes empresas transnacionales). En suma, el retorno al actor debe incluir indefectiblemente al mismo actor y no a las teorías sobre el actor.

#### 4. ¿Por qué llevar a cabo una investigación en empresas?

Tal como sostienen Aubert y De Gaulejac (1991: 327), la empresa es un hecho social y como tal, es conveniente seguir las reglas del método durkheimiano, analizándolo como una “cosa”: para comprender este hecho social, es necesario aprehender la totalidad, mirándolo desde afuera como una cosa que forma parte integral de la aprehensión subjetiva (consciente e inconsciente). Nos manejamos con una realidad al mismo tiempo objetiva y subjetiva,

material y cultural, relativamente estática y al mismo tiempo movidiza. Nuestra intención es la de poner el énfasis en sus aspectos inconscientes en el sentido sociológico del término (que escapa a la consciencia del actor) y a veces nos deslizaremos en el sentido psicológico del mismo (que escapa enteramente a la consciencia, incluso cuando el sujeto pretende percibirlo).

## 5. ¿Por qué en transnacionales?

De acuerdo con los datos proporcionados por Betancurt (2003), si bien ya tienen algunos años de antigüedad, dan cuenta de la impronta que pueden dejar -entre otras cuestiones- las empresas transnacionales en los procesos que acontecen al interior del mundo del trabajo:

*En 1970 había 7000 transnacionales; actualmente hay aproximadamente 44.000 con 280.000 filiales alrededor del orbe. Ellas controlan cerca del setenta por ciento del comercio mundial. Cuando se cruzan los datos de países y corporaciones con base en el producto bruto de desarrollo de los países y las ventas de las empresas, se tiene que de las cien entidades más ricas del mundo, cincuenta y uno son corporaciones y cuarenta y nueve países y el porcentaje de crecimiento de las doscientas corporaciones más grandes del mundo dejó atrás el de la economía mundial global.*

## 6. ¿Por qué estudiar a los máangers?

¿Qué significa que nos hemos embarcado en la tarea de estudiar a los estratos medios y altos de la pirámide jerárquica de las grandes empresas? La antropología acuñó la noción de “studying up” para definir una determinada perspectiva para abordar el trabajo con “el poder” (aclaremos que se trataba de una visión amplia del mismo, que incluía no sólo a los que manejaban los resortes de la economía, sino a sus representantes, muchos de ellos miembros de las clases medias y medias altas) y así buscar las diferencias con las investigaciones referidas a las clases oprimidas (Nader, 1972 y Gusterson, 1997). Para entender la explotación de los obreros, sostienen los autores, debemos primero entender cómo explotan a los gerentes. Quizás la pobreza y la precariedad laboral es generada por o se corresponde con determinados tipos de relación laboral presentes en escalas superiores. Por lo tanto, debemos hacer un trabajo de “visibilización” del poder. Pareciera ser que la ciudadanía plena y la visibilidad cultural están inversamente relacionadas. La invisibilidad cultural de los “poderosos” es parte de sus privilegios. Pero el trabajo de investigación con gerentes de empresas transnacionales nos impone no pocos obstáculos. Investigar a los gerentes nos ubica en una situación de asimetría inversa en relación al trabajo con los “pobres y los oprimidos”. Parece más sencillo trabajar con los desposeídos quizás debido a la relación de poder a favor del investigador. En

el caso del estudio de trabajadores con capacidad decisoria en sus compañías, la situación es inversa.

Pero, ¿Qué definimos como gerente, mánager o mando medio? El primer autor en analizar específicamente esta categoría de asalariados fue Chandler (1977), quien describía a los administradores de nivel administrativo comprometidos en la evaluación y planificación de largo plazo. A su vez, ellos debían coordinar y planificar el trabajo global de la empresa así como la distribución de recursos a través y dentro de las diferentes unidades dentro de la firma. Chandler identifica dos tipos de toma de decisiones que generalmente son responsabilidad de este grupo: decisiones estratégicas y tácticas. Estos mandos medios detentan una posición única dentro de la estrategia de crecimiento de las firmas: son éstos quienes ejercen la verdadera coordinación entre los sectores administrativos y operativos, monitoreando el desempeño de las unidades operacionales bajo su control y coordinando el flujo de materiales –y servicios- a través de ellos. Tal como sostiene Smith (1990: 23), los mandos medios no poseen un rol formal o institucional en la determinación de las inversiones o el crecimiento de las compañías; sin embargo, sus acciones pueden tener un efecto en un amplio abanico de estrategias disponibles en la alta dirección.

La decisión que hemos tomado fue la de restringir las edades de los entrevistados, las que oscilan entre los 30 y los 45 años. Compartimos así los argumentos esgrimidos por Boltanski en su trabajo “Les cadres” (1982): los empleados menores de 30 años, por lo general aún no han accedido ni disfrutado de todos los privilegios sociales que encierra su título académico o en su defecto, su origen social. Este “infortunio” provisorio les otorga a veces la convicción de ser asalariados como los otros, solidarios a los otros trabajadores y, tal como ellos, explotados. Es justamente en la segunda parte de sus vidas profesionales que los mecanismos de selección social, que se desarrollan desde la escuela, producen todos sus efectos, al momento que operan los desplazamientos de los puestos de trabajo hacia las posiciones de poder cuya ocupación no exige más, o no sólo, la puesta en práctica de una competencia técnica, de un “saber hacer”, del “dinamismo” o de la “energía”, sino un conjunto de cualidades (tales como “la distinción”, “las buenas maneras” o “el buen gusto”) socialmente adquiridos en la familia de origen y asociados a un origen social “elevado”. Es aquí cuando las aptitudes de “hacer trabajar a los otros”, de “manejar sus relaciones conflictivas”, de “movilizarlos” y de “utilizarlos”, aumenta a medida que crece el alcance de los espacios de referencia dentro y fuera de la empresa (Boltanski, 1982: 417 y 418).

Pasados los 30 años, los actores pueden entrar en el juego de la competencia que se les propone, sobreestimar tanto sus chances de promoción como el poder que encierra su posición en la empresa y poseer una imagen un tanto sobredimensionada de su futuro en la compañía.

Esta sensación puede tener su pico en los managers más jóvenes, de alrededor de treinta años, donde se deciden las inversiones sobre la carrera, como son los esfuerzos, a veces desmedidos, que reclama la competencia –que exige la represión de la conciencia y el reconocimiento de las verdaderas determinaciones objetivas-. Frecuentemente, diez a quince años más tarde, sobreviene el sentido de “lo real”, muchas veces de manera violenta, pero demasiado tarde, una vez que las apuestas han sido hechas años antes. Los que han depositado todas sus esperanzas en la carrera pueden “tomar distancia” de los modelos de la “excelencia” que les empiezan a parecer arbitrarios, incoherentes, tal como sus vidas pasadas y como el mundo social en su conjunto, en el cual un “genio maligno mueve los hilos” (Boltanski, 1982: 473).

## 7. Metodología de selección del universo

Tal como sostienen Singleton y Straits, comparar individuos en diferentes grupos permite analizar los efectos de dichos grupos sobre los individuos (Singleton y Straits, 1999: 68). Por lo tanto, la unidad de análisis en esta investigación será el individuo en tanto miembro de la empresa. Al comparar a gerentes de diferentes empresas transnacionales, podremos llevar a comprender los efectos de diferentes tipos de empresa sobre los individuos y así encontrar invariantes a nivel societal. Este argumento coincide con el sostenido por Burawoy (1989: 14), al reconocer que “la parte es una manifestación de la totalidad, de suerte que contiene en sí los principios esenciales del todo”.

En términos de Ragin (1987), el universo se seleccionó en base a unidades de observación y de explicación. En cuanto a las unidades de observación, dentro del universo de empresas, seleccionamos a empresas transnacionales que poseen sus oficinas en el área metropolitana de Buenos Aires, ya que lo que se intentó dar cuenta en este trabajo es una lógica global de llevar a cabo la actividad laboral. Dentro de las mismas, se eligieron a gerentes con cierto grado de capacidad decisoria respecto de las estrategias u objetivos de la empresa. La unidad de explicación es a nivel societal en el sentido que la explicación versa sobre el régimen de acumulación capitalista actual, con énfasis en el trabajo de los gerentes. Hemos utilizado la perspectiva analítico-causal a fin de descifrar patrones causales (similitudes) que nos permiten realizar generalizaciones. Una vez determinada la unidad de análisis, es necesario describir cómo fueron seleccionadas las diferentes unidades y la manera de abordarlas. Hicimos hincapié en la selección aleatoria de los individuos que entrevistados, siempre que se hayan encontrado dentro de la categoría jerárquica descripta.

## 8. ¿Cómo seleccionamos a los entrevistados?

Tal como lo hemos mencionado se ha intentado, de manera deliberada, abarcar un abanico lo más amplio posible de sectores de la economía. La mayor heterogeneidad posible en cuanto al tipo de actividad de las organizaciones, nos permite arribar a aspectos comunes entre empleados de empresas de sectores diferentes. La diversidad, a su vez, permitirá acercarnos a conclusiones generalizables y a establecer comparaciones. El argumento central alrededor del cual se ha centrado la investigación en una diversidad tan grande de sectores, es apoyado por Pochic (2001: 25), cuando constata que “parece esencial desarrollar estudios empíricos sobre los *cadres* en plural, diversificando los tipos de profesión y de sector, el tamaño de las organizaciones, a fin de comprender la brecha entre la experiencia de los *cadres* y la retórica managerial”<sup>1</sup>. Es por ese motivo que, según la autora, el modelo de la *profesión*, centrado en los “analistas simbólicos” y que agrupa a todas las profesiones que centran su principal actividad en el “conocimiento”, la información y la comunicación, evita la acumulación de estudios sobre profesiones calificadas específicas de cada sector que se abstienen de buscar las relaciones con la categoría más amplia de *mánagers*, contribuyendo a disolver esta categoría en lugar de contribuir a profundizar su conocimiento (Pochic, 2001: 26). El siguiente cuadro viene a dar cuenta de la heterogeneidad de las empresas en las cuales hemos hecho las entrevistas, todas establecidas en el área metropolitana de Buenos Aires:

<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Rubros</b>	<b>Áreas en las que los entrevistados se desempeñan</b>	<b>Origen de las empresas</b>
30	Informática, Agroindustria, Finanzas, Farmacéutica, Servicios jurídicos, Telecomunicaciones, Alimentos, Textil, Química, Agroquímica, Consultoría en recursos humanos, Siderúrgica, Seguros, Auditorías, Headhunters (cazadores	Marketing, Recursos humanos, Finanzas, Relaciones laborales, Planificación de la demanda, Investigaciones clínicas, Regulaciones gubernamentales, Asuntos institucionales,	Argentina, EEUU, Suiza, España, México, Italia, Brasil, Perú.

<sup>1</sup> No sólo esta divergencia es la que no contribuye a esclarecer el estudio de este objeto de estudio, sino que las diferencias sectoriales/nacionales, crean las condiciones para la confusión en la comprensión de la situación de los mandos medios (Livian y Burgoyne, citados por Pochic, 2001: 25).



	de “talentos”)	Auditoría, Ventas, Capacitación.	
--	----------------	-------------------------------------	--

Se han utilizado diferentes fuentes de contactos. Por un lado, el propio investigador ha sido docente en la Universidad de San Andrés, lugar donde muchos *mánagers* deciden hacer su MBA, por lo que el contacto con docentes de dicho posgrado ha sido muy provechoso para conseguir muchas entrevistas. A su vez, los mismos gerentes entrevistados han proporcionado más contactos, sean colegas de la misma empresa o integrantes de las redes de graduados de las que participan. Por otro lado, gracias a los contactos mantenidos con el posgrado en recursos humanos de dicha universidad, se han conseguido numerosas fuentes de información para realizar trabajo de campo en consultoras, *headhunters* y centros de capacitación gerencial.

### 9. Estrategia metodológica

En el presente proyecto desarrollaremos una estrategia metodológica fundamentalmente cualitativa. El abordaje eminentemente inductivo que nos lleva a desarrollar esta metodología importa un diseño de investigación flexible y abierto, que posibilite la emergencia de nuevos núcleos problemáticos, relevantes en el contexto bajo estudio (Gallart, 1992). Por este motivo, bajo este tipo de diseño, el encuadre teórico no conduce, como sucede con las metodologías cuantitativas, a la operacionalización de variables y a la formulación de hipótesis que relacionen tales variables, sino que nos proporciona ejes conceptuales sobre los cuales focalizar la atención, permitiendo también la construcción de hipótesis generales y provisionarias, a ser reelaboradas y especificadas a lo largo del trabajo de campo.

Los objetivos planteados, las características de nuestro objeto de estudio y la metodología seleccionada nos conducen a la aplicación, en forma flexible y complementaria, de diversas técnicas e instrumentos. La posibilidad de utilizar, articuladamente, instrumentos diferentes a lo largo de toda la investigación, nos permitirá recabar la mayor cantidad de datos posibles, poder cruzarlos y llegar, de esta forma, a captar toda la riqueza de las informaciones que el terreno nos provea.

El abordaje metodológico cualitativo resulta particularmente adecuado a los objetivos de la presente investigación, ya que permite comprender los procesos sociales de construcción de significado (Blumer, 1969). En nuestro caso, se trata de las significaciones que cada uno de los actores que investigamos le otorgan al trabajo, la utilización del espacio y sus prácticas de trabajo, los saberes aplicados en dichas prácticas y los apprehendidos en su propia historia.

Dentro de este abordaje, la técnica cualitativa de la entrevista nos permitió recoger información acerca de los significados que los actores les otorgan a las situaciones vividas y a sus acciones (Gallart, 1992), lo cual será de suma utilidad para entender cada comportamiento, cada transformación del mismo y, a su vez poder hacer comparaciones entre cada sujeto.

Dentro de la perspectiva cualitativa, elegimos un abordaje etnosociológico (Bertaux, 2005: 11), el cual consiste en *concentrar el estudio sobre tal o cual mundo societal centrado en una actividad específica o en tal o cual categoría de situación que agrupa el conjunto de personas que se hallan en una determinada situación social*. Esta perspectiva lleva a orientar los relatos de los actores hacia la forma de relatos de prácticas en situación, o sea, que a través de los *usos* es posible comprender los *contextos sociales* en cuyo seno han nacido y a los que contribuyen a reproducir o transformar. En lugar de mantenernos en el nivel de las representaciones y las interacciones sociales entre los agentes, nos centraremos en las prácticas recurrentes que remiten a procesos sociales estructurales.

#### 10. Diseño metodológico

El diseño metodológico se basó en el estudio de casos, representados en esta investigación por las capas gerenciales de las empresas, siendo la unidad de análisis los sujetos y no las organizaciones para las que trabajan. Según Yin (1994) esta metodología consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Su desarrollo implicó el uso tanto de datos cualitativos como cuantitativos, por lo que se utilizó una importante variedad de técnicas de recolección de datos, tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc.

Dentro de la muestra de treinta empresas antes mencionadas, se realizaron en total treinta entrevistas semidirectivas en profundidad. La selección estratégica de casos, se realizó según pautas de “muestreo teórico” al modo definido desde la práctica investigadora de Glaser y Strauss, donde las muestras en los estudios cualitativos no están generalmente preespecificadas, sino que pueden evolucionar una vez comenzado el trabajo de campo. Así, la selección de los casos particulares y su cantidad final, se terminó definiendo durante el proceso mismo de realización del trabajo de campo siguiendo un criterio de multiplicación de puntos de vista de un mismo caso con el fin de arribar a similitudes, más allá de las diferencias entre las empresas, hasta llegar a la saturación teórica. Debe señalarse que se considera que la selección de los casos debe ostentar un propósito determinado, por lo que la

elección de los mismos no se realizó según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones. Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta.

“Las elecciones iniciales de informantes guían hacia otros informantes similares o diferentes; el observar un tipo de sucesos invita a la comparación con otro tipo; y el entendimiento de una relación clave en un contexto revela aspectos a estudiar en otros. Esto es muestreo secuencial conceptualmente conducido” (Valles, 1997). Cabe señalar que no existe un criterio predefinido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), por lo que la saturación teórica hace que se pueda alcanzar una mayor replicación y fiabilidad. Consideramos que la cantidad de entrevistas que realizamos logró ese cometido. A partir de esta muestra se buscó obtener un tipo de generalización analítica a proposiciones teóricas, es decir que a partir de un conjunto particular de resultados se buscó ampliar y generalizar teorías (Yin, 1994).

## 11. Problemas epistemológicos

¿Qué es lo que hemos investigado? ¿Los discursos sobre las prácticas o las prácticas mismas? En realidad las limitaciones que presenta el abordaje a la gran empresa nos obliga a detenernos en el nivel del discurso e intentar triangular los datos obtenidos toda vez que se pueda. Nuestra tarea se centró en captar los procesos sociales de construcción de significado: significaciones que cada uno de los actores le otorgan a sus prácticas de trabajo, los saberes aplicados en dichas prácticas y los aprehendidos en su propia historia.

El trabajo con el mundo managerial impuso que nos enfrentemos con la problemática de la distancia y la proximidad: por un lado, el trabajo de los gerentes nos presentó un problema epistemológico, ya que partimos de un fuerte condicionamiento basado en el abanico de teorías escritas acerca del discurso gerencial sin tomar en cuenta la perspectiva del actor mismo. Esto a su vez genera una situación de distancia implícita que se autoimpone el investigador. Asimismo, un primer obstáculo a derribar constituyó el prejuicio implícito de trabajar con gerentes. Un obstáculo de índole diferente se manifestó en la manera de acercarse (la confidencialidad parecía erigirse como una barrera casi insondable para ingresar a una compañía y hacer “el campo”). Es por este motivo que fue necesario disponer de un abanico de tácticas para derribar mitos y prejuicios de los gerentes hacia los investigadores “sociales”,

a la par de un esfuerzo de aproximación hacia un sujeto que en un comienzo se podía presentar distante. Para esto, se hizo imprescindible acudir a diferentes métodos y estrategias para lograr acortar distancias y aproximarnos de la manera más desprejuiciada posible al mundo de las empresas transnacionales. En rigor se trató, fundamentalmente, de evitar los dos sesgos principales en los cuales solemos caer los investigadores: 1) decidiendo el sentido y los efectos independientemente del que le pueden brindar los propios actores y 2) renunciando a toda interpretación posible, alineándose automáticamente y sin mediaciones, detrás del sentido otorgado por dichos actores (Bouffartigue, 2006: 39).

## 12. Problemas que nos han planteado las fuentes de información

Entre la naturalización de las restricciones financieras vividas como lejanas y el mito de la omnipotencia individual, la firma constituye una de las unidades más pertinentes para el análisis. Pero este objetivo no es posible de ser logrado sin que se nos interpongan problemas metodológicos. Las informaciones que sostienen las decisiones económicas no son fácilmente accesibles. Las encuestas llevadas a cabo a los *mánagers* muestran dificultades metodológicas –tal como lo muestra el trabajo de Flocco–: ¿cómo fiarse únicamente de los discursos de los propios actores, sabiendo que la observación no está autorizada por la empresa? Es por eso que la triangulación de la información es tan necesaria (Le Floch, 2006: 29).

### A. Problemas de acceso

Las dificultades para lograr el acceso y “rapport” en el estudio sobre las élites han sido exageradas (Ostrander, 1993). Sin embargo, los problemas de acceso no se restringen a la literalidad de llegar a entrevistar a un gerente, sino que trasciende esta problemática, puesto que la dificultad más fuerte radica en entrevistar al empleado en tanto tal y no como un representante de la empresa. Los altos ejecutivos suelen hablar en nombre de la organización, incluso como si ellos mismos fueran “la organización”. Las grandes empresas siempre poseen voceros oficiales y una serie de gerentes entrenados en cómo representar a la compañía hacia afuera. Tratar de “encontrar” a la persona en el transcurso de la entrevista, fue nuestro objetivo (Thomas, 1993). Por otro lado, Nader (1972) y Gusterson (1997) concuerdan que el “poderoso” no quiere ser estudiado y en general son gente ocupada, lo que implica que no están siempre en un mismo lugar. A su vez, las carreras de los gerentes se ponen en juego a la hora de divulgar información. Resolver estas cuestiones es parte de lo que constituye generar “rapport”. El acceso a la información de la empresa es otra fuente de restricción, puesto que cuanto menos pública la información, mayor reticencia habrá para revelar datos. Por eso la manera más eficaz de “entrar” a una corporación es por recomendación de un tercero para evitar cualquier sospecha de intromisión o deslizamiento hacia cuestiones confidenciales de la

compañía. Es por eso que otras técnicas sustituyen a la observación participante, la cual tomaría varios años llevarla a cabo. Esta técnica no sería aplicable a situaciones en las cuales el objeto de estudio lo constituyen instituciones de gran escala, salvo que nos convirtamos en miembros de la institución investigada.

De todos modos, incluso cuando nuestra intención hubiese sido realizar observación participante, es pertinente recordar algunos obstáculos metodológicos que se nos hubiesen presentado. Para dar cuenta de su experiencia de trabajo, no es posible sino apoyarse en el relato que los actores hagan la misma. Irremediamente, existe una faceta esencial que le es inaccesible al investigador. En efecto, el trabajo gerencial es en gran parte cognitivo, imposible de ser “observado”, tal como se lo puede hacer con un “artesano”, un obrero de planta, etc. Una gran parte del trabajo manageial consiste en organizar o asistir a reuniones, realizar llamadas telefónicas, buscar interlocutores, administrar situaciones, tomar decisiones y coordinar equipos. Incluso cuando estén sometidos a la obligación de producir resultados, éstos se inscriben dentro de un calendario que no impone un determinado ritmo cotidiano. Los objetivos son por lo general anuales o están referidos a logros más o menos precisos, pero de ninguna manera dictan las tareas cotidianas. Por lo tanto, la observación del tiempo de trabajo intelectual se presenta por lo menos delicada. La única vía que se nos presentó para utilizar limitadamente esta técnica se concretó en espacios de socialización informales, como ser eventos empresariales, capacitaciones, eventos “after office” (fuera del horario de oficina), etc.

## B. Problemas relativos a la distancia y el extrañamiento

Estos sujetos muchas veces son muy formados e instruidos, lo que posiblemente los lleva a poseer patrones de consumo cultural similares a los del investigador, a pesar de que nos encontremos “ideológicamente” en polos opuestos. Esto puede causar cierta incomodidad en el investigador, puesto que algunos prejuicios por parte de científicos sociales se basan en cierta distancia ideológica respecto de los que “detentan el poder económico” de las empresas. Esto requirió de una tarea de “extrañamiento” respecto del objeto de estudio que se produjo durante el trabajo de campo.

## C. La falacia ecológica

Hemos sido cautos a la hora de cotejar información de los individuos a través de las entrevistas con información oficial de la compañía, a fin de no caer en la falacia ecológica, en la cual se sacan conclusiones del individuo analizando sólo al grupo al cual éste pertenece. Es por eso que nos ha resultado importante analizar sus lógicas familiares, el entramado de relaciones del individuo por fuera del ámbito laboral y también cuestiones estructurales de la

sociedad. Si bien las trayectorias individuales fueron una de las fuentes de nuestra investigación empírica, la interpretación de la realidad social que les toca vivir a los sujetos es lo que nos ha ofrecido un panorama que no se encuentre empañado por circunstancias individuales, “reduciendo los pensamientos y acciones” de los individuos “a las historias de su vida personal, desechando las complejas determinaciones del lenguaje (los medios sociales y culturales por medio de los cuales los sujetos pasan a ser tales). El enfoque biográfico (...) fortalece la noción que la agencia es una expresión de la voluntad de individuos autónomos más que el efecto de un proceso históricamente definido el cual forma sujetos”. (Scott, 1996: 15 y 16). Por lo tanto, “se hace necesario profundizar *comprensivamente* en lo biográfico y en las trayectorias de vida para salir del callejón sin salida de los enfoques cuantitativos” (Anguiano y Soler, 2004).

#### D. Relato oficial vs real

*Los relatos son partes del orden; por eso los creamos, par dar sentido a nuestras circunstancias, para reactivar la fábrica humana. Y en cuanto creamos y recreamos nuestras historias, creamos y recreamos tanto los hechos y lo que ellos nos dicen como a nosotros mismos. Es así como intentamos ordenar y reordenar nuestros contextos* (John Law, 1994: 52, citado en Alonso, 1998).

Durante la investigación empírica, hemos encontrado discursos abiertos y ocultos de los gerentes. Es por eso que se hizo necesario tener en cuenta los universos de posibilidades de representación de los discursos y las formas más o menos legítimas de entenderlos. Para lograr un análisis más cabal acerca del proceso productivo de los sujetos entrevistados, hemos tenido que contar con una batería de recursos metodológicos que permitieron un análisis cruzado de información para lograr una interpretación más eficaz. De esta manera, las entrevistas a consultores y *head hunters* que se dedican a ubicar “talentos” para las grandes empresas, los manuales para la evaluación de competencias, los manuales de capacitación de las empresas, los cursos de capacitación y posgrado otorgados o financiados por las empresas para sus empleados, diarios internos o *newletters* de las compañía y la investigación hemerográfica especializada en negocios, constituyeron herramientas fundamentales para la investigación.

#### 13. Técnicas de recolección de datos

Las problemáticas reseñadas *ut supra* requirieron un exhaustivo trabajo previo tanto para el armado de la guía de preguntas como para el estudio minucioso -historia familiar, educativa, laboral- de cada uno de los entrevistados. Así, logramos obtener un corpus de veinte entrevistas en profundidad realizadas a *mánagers* de distinto rango jerárquico, sexo y edad.

Sumado a esto, se obtuvo otro corpus de diez entrevistas en profundidad a directores y responsables de recursos humanos, así como a consultores y *headhunters* que brindaron información acerca de los *mánagers* que se desempeñan al interior de las empresas. Los materiales producidos en las entrevistas permitieron realizar un análisis de contenido por medio del programa Atlas Ti de tratamiento de datos cualitativos. Un tercer conjunto de información lo constituyó la “industria del *management*”: los diversos ámbitos de participación y relación de los gerentes. Se investigaron las principales asociaciones de directivos, sus objetivos, sus características; de igual modo que se registraron las principales conferencias, congresos y eventos de los que participan. A esta información secundaria, se le agregó un análisis de documentos de diferentes tipos: 1) Específicos de las firmas: organigramas; grillas y formularios de evaluación del personal, diccionarios y manuales de evaluación de competencias y otros documentos empleados por las direcciones de RRHH; publicaciones institucionales diversas. 2) Generales acerca del *management* en la Argentina: reconstrucción de agentes, problemáticas y debates mediante el análisis de dos fuentes: a) las secciones de *management* de suplementos económicos de los diarios de mayor circulación del país y b) revistas de divulgación destinadas a la comunidad de negocios.

### 13.1 La entrevista en profundidad

Las fuentes orales permiten un acercamiento a la realidad social, complementaria a otras que se aproximan por distintas vías positivas o expresivas (Alonso, 1998: 69). Es por eso que las herramientas metodológicas incluyeron las entrevistas en profundidad y el material secundario. La razón de esta complementareidad se debe a que no sólo nos apartamos de un enfoque cuantitavista de la realidad social, sino que también nos distanciamos de la vertiente positivista que ve a la entrevista como una forma de recoger hechos y no construcciones personales de la realidad. Es por eso que podríamos caratular a nuestro enfoque como postpositivista (Santamarina y Marinas, citado en Alonso, 1998).

Asimismo, las entrevistas en profundidad constituyeron una herramienta fundamental utilizada en esta investigación, entendiéndola como “el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado” (Alonso, 1998: 68). Nos apartamos de una postura que ve en la entrevista una exposición cronológica o sistemática de acontecimientos más o menos factuales. Es necesario hacer una advertencia y a la vez señalar una limitación de esta herramienta, lo cual nos ayudará a comprender trayectorias individuales al mismo tiempo diferenciadas de los actores involucrados en la investigación. La subjetividad intrínseca de la situación de entrevista es su principal característica y limitación. El mayor sentido que le encontramos a esta herramienta de investigación se basa en que lo



que más nos interesó no fue dilucidar los metalenguajes de colectivos centralmente estructurados (Alonso, 1998: 68), sino las situaciones de descentramiento y de diferencia expresa.

Es necesario advertir que los lugares del recuerdo no son seriales, lineales y cronológicamente simples, sino que responden a una organización compleja entre lo individual y lo social: la apropiación individual de una cultura histórica tiene que ser mirada desde lo colectivo (Alonso, 1998: 71). Esta apropiación tiene que ver con tipo de preguntas que realizamos en las entrevistas: las preguntas adecuadas no son las que codifican la información acerca de los comportamientos pasados, presentes o futuros, no sólo a lo que el interlocutor piensa sobre cierta cuestión, sino a cómo actúa o actuó con respecto a dicha cuestión. El rendimiento metodológico de esta herramienta radica en combinar el campo puro de la conducta con el de lo lingüístico. Fue necesario hablar con el entrevistado acerca de lo que creen ser y hacer.

### 13.2 La construcción de la guía de entrevistas

La guía de entrevistas abarcó no sólo el mundo del trabajo, sino también los diferentes “niveles de significado” que analiza Bertaux: la estructura, la agencia y las relaciones intersubjetivas. No nos sorprendimos cuando al reconstruir la estructura diacrónica de un relato o itinerario de vida, en los esfuerzos del sujeto para describir su historia siguieron desarrollos paralelos la carrera profesional, la formación del grupo familiar, la trayectoria residencial, etc. Con frecuencia, las decisiones sobre la carrera o el lugar de residencia se toman dentro de la lógica familiar. El modelo del actor racional que busca la maximización de intereses y utilidades, es irreal. No es posible soslayar la influencia del entorno familiar para comprender el modo de actuar de nuestro objeto de estudio. Tal como sostiene Bertaux, *los miembros de un mismo grupo familiar están vinculados los unos a los otros no solamente por relaciones afectivas y psíquicas profundas, sino por compromisos morales recíprocos* (Bertaux, 2005: 90).

### 14. Desarrollo de la tesis

Este trabajo consta de cuatro partes divididas a su vez en capítulos. Cada una de las partes contiene en sí misma su propia clave de análisis pero que a su vez se articula con el resto.

En la **primera parte**, analizamos a nuestro objeto de estudio en clave histórica, tomando como base la perspectiva historiográfica chandleriana para dar cuenta del surgimiento de un capitalismo gerencial en la Argentina. Presentamos el debate historiográfico sobre empresas y empresarios en América Latina y en nuestro país para poder brindar una comprensión más precisa en torno a la formación de cuadros en las empresas transnacionales establecidas en nuestra región.



En la **segunda parte**, el abordaje se transforma en sociológico y se procede a trazar un recorrido por los debates teóricos acerca del trabajo gerencial. Así, intentamos dar cuenta de una conceptualización y una ontología de la figura del *mánager*, tanto como categoría socioprofesional, como en su manifestación como foco de tensión entre la propiedad y la dirección de las firmas dado que, a pesar de no ser ni los dueños ni accionistas de las empresas para las cuales trabajan, éstos actúan en defensa de los intereses corporativos. Los principales debates en la literatura de Ciencias Sociales en torno a esta categoría ocupacional están aquí presentes para poder dar cuenta de las discusiones actuales del *management* “posfordista”. En otras palabras, nos preguntamos, por un lado, cómo abordan las Ciencias Sociales en general y la Sociología del Trabajo en particular, la cuestión del trabajo gerencial y por otro, qué aportes realiza la bibliografía en este campo para intentar esclarecer qué tipo de subjetividad propician las empresas para con sus mandos gerenciales y qué implicancias conlleva en la práctica laboral concreta de éstos. A lo largo de la tesis, investigamos en torno a los siguientes interrogantes: ¿De qué manera esta literatura estudió a los *mánagers*? ¿Qué papel juegan éstos dentro de los debates históricos de las Ciencias Sociales -como el de la emergencia de las clases medias junto al surgimiento de administradores asalariados al interior de éstas-? ¿Cómo fueron acogidas estas discusiones dentro de la Sociología del Trabajo, en relación al abordaje recibido por otros grupos dentro del espacio organizacional? ¿Qué los diferenció de otros grupos (los accionistas o los obreros más calificados), dadas las dificultades de comprender a los *mánagers* a partir de categorías tradicionales como las de trabajadores u hombres de negocios?

La **tercera parte**, se centra en la producción del consentimiento desde la perspectiva de la empresa. Para poder comprender fielmente este fenómeno, abordamos la gestión por competencias como fundamento de la producción ideológica de la compañía. Presentamos los debates sobre cultura corporativa que dieron sustento ideológico a las doctrinas de la excelencia. Buscamos encontrar las contradicciones culturales del discurso empresarial en la búsqueda del consentimiento de sus “talentos”. En este sentido, nos indagamos acerca del rol del departamento de recursos humanos en las políticas de la subjetividad en general y en la gestión del desempeño de los gerentes en particular. Al analizar los modelos de evaluación por competencias, damos cuenta de las políticas de segmentación de la población gerencial. Esto nos remite indefectiblemente a discurrir en torno a la noción misma de meritocracia, poniendo en cuestión el andamiaje sobre el cual se sustenta la relación entre contribución y retribución de los trabajadores. Si bien nacido en el seno del sistema educativo, observamos de qué manera el modelo de las competencias terminó por articular la escuela con la empresa. De esta manera, llegamos a identificar las discusiones en torno a las calificaciones y las

competencias, tema poco estudiado para los cargos gerenciales específicamente. Por último, a través de un pormenorizado análisis de las fuentes empíricas, esbozamos un modelo de análisis de la producción del consentimiento desde el lado empresario. Mostramos el paso de un dispositivo de sujeción hacia otro de responsabilización que desemboca en un abanico de experiencias de la dominación presentes en el vínculo que propugna la empresa con sus *mánagers*.

La **cuarta y última parte**, toma la perspectiva misma de los gerentes, no ya de la alta dirección ni de la dirección de recursos humanos. En este caso, damos paso al actor para ver cómo se articulan las formas de consentir con las de resistir a las políticas empresariales. Hurgamos en la compleja intersección entre la voluntad y la coerción, buscando comprender las fuentes de la acción managerial. La noción de juego social –no en su versión lúdica o al menos no en forma exclusiva- en su carácter de contenedor del conflicto inherente a la relación capital/trabajo, nos brinda los aportes necesarios para dar cuenta del carácter hegemónico del consentimiento en el proceso productivo. Así, arribamos a un modelo general de generación de consentimiento managerial, en el que la construcción de la carrera juega un rol fundamental en la sostenibilidad y perdurabilidad del consentimiento. Así, la “esquizofrenia” se erige como una consecuencia casi natural del vínculo zigzagueante que se genera entre el gerente y su empleador.

Por último, arribaremos a las conclusiones generales.

## Parte I: La historización de la figura del *mánager*

### Capítulo 1: La irrupción del capitalismo gerencial en la Argentina

#### 1.1 La perspectiva chandleriana en la historia de empresas

Alfred Chandler Jr. fue probablemente el historiador de empresas más reconocido del Siglo XX. Su objeto de estudio es la gran corporación norteamericana administrada por gerentes asalariados, la cual vino a reemplazar a la empresa familiar tradicional como instrumento de administración de la producción y de la distribución. En otras palabras, es la historia de una institución y de una clase empresarial (Putterman, 1994). En uno de sus libros más divulgados, “La mano visible” (1977), el autor alude a que la empresa moderna reemplazó al mecanismo de mercado en la coordinación de las actividades económicas y en la asignación de recursos. La mano visible del *management* pasó a ocupar lo que otrora hacía la mano invisible de las fuerzas del mercado. Es por esto que Chandler habla de un nuevo capitalismo gerencial, en contraposición del capitalismo de mercado.

¿Por qué su análisis, restringido a la realidad de los EEUU, puede ayudarnos a dilucidar el surgimiento y el desarrollo de una *clase gerencial* en nuestro país? El modelo de la gran empresa moderna diversificada, si bien constituye un producto del desarrollo económico de los EEUU, se expandió por el mundo occidental como la forma preeminente de organización capitalista a partir de la Segunda posguerra. Esto se debe no sólo al poderío económico norteamericano (manifestado, por ejemplo, a través del Plan Marshall, que condicionaba sus préstamos a la incorporación de administradores profesionales formados en las universidades –*mánagers*- en las empresas hacia donde se destinaban esos préstamos), sino al afán de las grandes corporaciones por expandirse y establecer filiales por todo el mundo en un grado mucho mayor al que se había visto hasta ese momento.

En la Argentina, el Primer régimen de sustitución de importaciones (1946-1955) frenó por algún tiempo la irrupción de la industria norteamericana del *management*, si bien el terreno ya estaba allanado: tal como lo veremos más adelante, históricamente, los EEUU constituyeron el país con la mayor inversión extranjera directa en la Argentina. Si bien es cierto que la adopción de este tipo empresarial y el despliegue de sus mandos gerenciales revistieron las características que le son propias a cada país, la metodología utilizada por Chandler para dar cuenta de este nuevo fenómeno puede aportarnos algunas claves de análisis del objeto de estudio en nuestro país. Debido a la falta de literatura acerca del surgimiento de este fenómeno en la Argentina, es necesario hilvanar datos y referencias aislados que nos brinden los indicios suficientes para arrojar luz sobre el nacimiento de un *management* profesional local.

El objeto de estudio de Chandler es lo que él llama la *empresa moderna de negocios*, la cual posee dos características específicas: contiene muchas unidades operativas y está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados. A pesar de la diversidad de configuraciones que adquieren actualmente las grandes empresas transnacionales, como ser las diferentes modalidades de empresas-red descritas por Castells, la caracterización de la corporación chandleriana sigue siendo válida para nuestro análisis, ya que es la que se instala en la Argentina bajo la forma de inversión extranjera directa<sup>2</sup>. Básicamente, cada unidad de este tipo de empresa está coordinada por un directivo asalariado, empleando una jerarquía de gerentes de primera y segunda línea manejándose como si fuera una empresa en sí misma. Están diversificadas tanto territorialmente como en la línea de productos que produce. En los EEUU, esta clase de empresa es la que se convirtió en la forma dominante de institución empresarial a partir de la Primera Guerra mundial. Su expansión internacional, especialmente cuando se decidía la instalación de una fábrica, se hacía como resultado de los altos costos de transporte, altas tarifas locales u otras restricciones a bienes importados (Chandler, 1977: 412). En los Estados Unidos (y luego en el mundo, difundido por las grandes consultoras) el modelo según el cual las grandes corporaciones diseñaban sus estructuras organizacionales, era el de General Motors, especialmente luego de las reestructuraciones empresariales acaecidas al finalizar la Primera Guerra Mundial (Chandler, 1977: 459). Esto se debe a que sus ejecutivos se encargaron de describir sus logros en las revistas destinadas a los *mánagers*<sup>3</sup>. En nuestro país, este tipo de configuración comenzó a tener preponderancia recién al finalizar el Segundo régimen de sustitución de importaciones, cuando los grupos económicos locales comenzaron a emular las características de las grandes corporaciones (especialmente norteamericanas) que se instalaban en nuestro país.

En sus comienzos, el gerente de mando medio (*middle manager*<sup>4</sup>) vino a ocupar el rol del dueño de una fábrica o de un negocio, ya que estaba a cargo de una de las unidades de la empresa diversificada. Sin embargo, sus tareas estaban enmarcadas en los nuevos métodos de gestión. Éstos perfeccionaron técnicas de diferenciación de productos a través de la publicidad

---

<sup>2</sup> Esto nos obliga a una aclaración: si bien, tal como se menciona en este trabajo, las terminales automotrices instaladas durante el gobierno de Frondizi constituyen ejemplos paradigmáticos de empresas chandlerianas, no es menos común el caso de las firmas subcontratistas que trabajaban para las compañías transnacionales y debían sufrir un proceso de “modernización forzada”, adoptando métodos de gestión propios de las empresas contratantes.

<sup>3</sup> De aquí surge lo que se llama el método de casos, tan utilizado en las escuelas de negocios, que se lo utiliza como método de enseñanza en la formación de gerentes.

<sup>4</sup> De ahora en más, utilizaremos indistintamente los términos *mánager* y *gerente*. El concepto de *mánager* proviene de la estructura de ocupaciones británica y norteamericana, pero hoy se encuentra extendida en el mundo y remite a los asalariados de altos puestos –gerentes y directores- con cierta capacidad decisoria. Dentro de este universo, nosotros referiremos a los mandos medios, por lo que dejaremos fuera de nuestra consideración a los altos directivos –presidentes, vicepresidentes, etc.- y a los llamados jóvenes profesionales.

y las marcas registradas que habían sido inicialmente desarrolladas por comercializadores de productos masivos, agencias de publicidad y productores de patentes medicinales. Los gerentes también definían la forma en que competirían con otras empresas. De hecho, la competencia entre las empresas era en realidad la competencia entre los gerentes y sus organizaciones, por lo que el éxito de una firma dependía del calibre de su jerarquía gerencial (Chandler, 1977: 411 y 413). Los gerentes asalariados de la empresa moderna chandleriana son seleccionados y promovidos en base a la experiencia y el desempeño, más que a relaciones familiares o al dinero. Estos ejecutivos tienen, frecuentemente, una educación similar, atienden a los mismos centros de formación, leen los mismos diarios y pertenecen a las mismas asociaciones. Los *mánagers* llevan a cabo tareas similares en diferentes tipos de empresas (en general, las escuelas de negocios pretenden brindar una formación más bien generalista, especialmente en los cursos de posgrado, a los que asisten alumnos que han sido formados en una amplia gama de profesiones). Como la propiedad de estas empresas está muy atomizada, los accionistas no tienen influencia, información, experiencia o deseo para participar en el alto mando. Es por esto que los *mánagers* definen la política a largo plazo y administran las actividades operativas en el corto plazo. Este tipo de empresas conforma lo que Chandler llama el capitalismo *managerial* (Chandler, 1977).

## 1.2 El debate historiográfico sobre las empresas y los empresarios en Latinoamérica

La historia de empresas o la historia empresarial aborda el objeto de estudio de tres maneras diferentes (si bien muchas veces éstas se superponen): 1) Estudios comparativos de empresas, 2) Historias de empresas en forma de estudios de casos y 3) El área de historia de los emprendedores pioneros en la creación de sus empresas (Barbero en Amatori and Jones, 2003). Llama la atención la falta de estudios en la Argentina sobre las capas medias de las empresas, encargadas de llevar adelante las políticas de las grandes corporaciones<sup>5</sup>. El foco en la historia de los emprendedores de las empresas –cuyos primeros trabajos se remontan a la década del 60- (incluso de las que hoy se encuentran diversificadas en numerosos departamentos), se debe a que de acuerdo a la autora mencionada, el abordaje schumpeteriano<sup>6</sup> fue el preponderante en dichos estudios. Sin embargo, probablemente se

---

<sup>5</sup> Es digno de señalar el esfuerzo emprendido en los últimos años desde la academia mexicana con el fin de hacerse de un lugar en los debates sobre empresarios dentro de los estudios del trabajo. El trabajo de Jorge Basave y Marcela Hernández ayuda a presentar una perspectiva internacional en torno a los estudios sobre este tema. Para el caso que nos compete –que no es precisamente el de los empresarios *stricto sensu* sino el de los asalariados que se les demanda que actúen como verdaderos empresarios-, es iluminador el Capítulo I de Díaz Morlán (Teoría e historia empresarial: un estado de la cuestión) en el libro mencionado, en el cual se discuten los conceptos de *intrapreneurship* y *venture capital* para dar cuenta de las áreas de vacancia en el debate teórico sobre nuestro objeto de estudio.

<sup>6</sup> Este tipo de abordaje se focaliza en el análisis histórico de las acciones de los emprendedores, el desarrollo de los grupos de emprendedores y su contribución (o fracaso) en los procesos de innovación y desarrollo.

deba también a la emergencia relativamente tardía de los mandos medios en las grandes empresas en la Argentina, tal como lo veremos más adelante. Los empresarios han sido estudiados a partir de dos perspectivas diferentes aunque muchas veces complementarias: la mirada micro, enfocada en trayectorias individuales de los dueños de las firmas y la mirada macro, la cual considera su constitución como actor colectivo y su accionar como grupo de intereses (en relación con otros grupos sociales, el Estado y el poder político). Más allá de la perspectiva que se haya adoptado, en este campo se evidencia una fuerte confrontación entre un modelo hipotético – deductivo signado por obras de carácter ensayístico, por una parte, y una forma de concebir la labor histórica que sigue un camino de construcción inductiva a partir de una minuciosa consulta a las fuentes, por otra (Barbero en Gelman, 2006).

La historiografía de empresas latinoamericana como disciplina se remonta a la década del 80. Sin embargo, ya en los 60's y en los 70's se comenzaban a avizorar debates sobre el rol de los emprendedores. Esto se debe a la emergencia de una burguesía industrial en aquellas décadas, trayendo como corolario un interés en compañías y emprendedores, si bien subordinado al estudio del desarrollo, el subdesarrollo y la industrialización. Los estudios en dichos períodos se enfocaban en verificar si se podía hablar del surgimiento o no de una burguesía industrial en los países latinoamericanos, sus características específicas en relación con los de los países desarrollados y su capacidad de liderar procesos de transformación económicos, sociales y políticos (Barbero en Amatori and Jones, 2003).

Un ejemplo de los estudios precursores de la historia de empresas es el caso de la Teoría de la modernización y el estructuralismo. Su análisis se centraba en el estudio de las capacidades innovadoras de los emprendedores industriales y su habilidad para liderar procesos de desarrollo económico. Un claro ejemplo de estos análisis es el que llevó a cabo el ECLA (Estudio de la Ciencia Latinoamericana, proyecto creado por la Universidad del Salvador en 1973) en diferentes países latinoamericanos, con el objeto de comprender las características de los empresarios y sus capacidades emprendedoras. Estos abordajes carecían de una dimensión historiográfica. En el caso argentino, hubo producciones con un intento de historizar el campo. Esta tendencia estuvo marcada por el estudio del pasado con el objetivo de encontrar una explicación a la llamada “debilidad estructural del empresario industrial” (Barbero en Amatori and Jones, 2003). El foco siempre estuvo en el intento de problematizar la cuestión del desarrollo, pero en ningún momento se presentó como materia de análisis el trabajo mismo de los empresarios al interior de sus organizaciones.

Tal como lo mencionamos, la Historia de empresas se perfila como una subdisciplina autónoma en la década del 80, proceso que se profundiza en los 90's. Más allá de las

múltiples razones que se pueden esbozar, es indudable que las nuevas condiciones del contexto macroeconómico ayudaron a incrementar el interés en las firmas comerciales y en los emprendedores. Lo que la Sociología del Trabajo llama “el retorno al actor” producto de la crisis del estructuralismo, probablemente se deba al rol preponderante que comienza a tener el empresario en el contexto de la implementación de las políticas económicas neoliberales, signadas por las crisis de la deuda, la liberalización de la economía, la retracción del Estado como promotor del desarrollo industrial y en general las políticas gubernamentales que comenzaban a conferirle a la empresa privada un rol más relevante en la actividad económica. Sin embargo, este retorno se produce en el marco del estructuro funcionalismo del estudio de casos<sup>7</sup>, poniendo foco en la acción de los empresarios como la única variable explicativa. Esta perspectiva culturalista relega a un segundo plano el contexto nacional e internacional (Barbero en Gelman, 2006).

En líneas generales, se puede afirmar que la Historia del emprendedorismo se desarrolló mucho más que la Historia de empresas, debido al enfoque microhistórico que había adoptado, otorgándole un papel relevante a los actores y sus estrategias (Barbero en Gelman, 2006). En otras palabras, el principal objeto de estudio ha sido el emprendedor (hombres, familias, grupos) más que las compañías. Lo que le faltó a este campo en la Argentina fue una perspectiva chandleriana (ver apartado anterior), la cual hubiese incluido en el análisis histórico a las capas gerenciales de las grandes empresas como motor del desarrollo económico del país. Esto puede deberse a ciertos prejuicios o falta de interés desde la historia social (mucho más desarrollada)<sup>8</sup>. En líneas generales, los análisis sobre el empresariado

---

<sup>7</sup> Es necesario reconocer que desde los comienzos, en la historia de empresas local existió una corriente crítica hacia los empresarios (y alejada del estructuro funcionalismo), originada en distintas vertientes de izquierda (Barbero en Gelman, 2006). Como asuntos pendientes en la agenda de investigación sobre historia de empresas en Latinoamérica, Barbero menciona al estudio comparativo de casos focalizado en problemáticas específicas (tal como lo hacemos en nuestro trabajo), abandonando así la etapa descriptiva de la disciplina. De todos modos, se ha desarrollado una importante línea de investigación en torno a las asociaciones corporativas y su accionar político. Entre ellos, cabe mencionar a los trabajos sobre la Unión Industrial Argentina, la Sociedad Rural Argentina, los capitanes de la industria, asociaciones empresarias, los centros de investigación económica y social vinculados al mundo empresario, etc. Otra de las vertientes desarrolladas dentro del campo se centró en las dimensiones sociales y culturales de las firmas, como ser el estudio de las redes sociales al interior de las empresas, las condiciones de trabajo en las fábricas y las ideologías empresarias (Barbero en Gelman, 2006). En suma, sólo adoptando la perspectiva comparativa será posible apreciar la relevancia y especificidad de cada caso. De las problemáticas vacantes, se destacan el gerenciamiento de las empresas, las relaciones sociales dentro de las empresas y la cultura características de las mismas (Barbero, 2008). Si bien no adoptaremos la perspectiva historiográfica, nuestro trabajo viene a cubrir este “hueco teórico”.

<sup>8</sup> Existe una vertiente crítica del abordaje chandleriano, la cual sostiene que este modelo no es el que más se ajusta a la realidad latinoamericana, donde el Estado ha jugado un rol preponderante en la economía hasta casi los 80's. Una línea diferente de investigación aplica el método chandleriano inductivo, admitiendo la especificidad de nuestra región. Por último, una tercera línea de pensamiento utiliza el paradigma chandleriano para comparar el desarrollo de grandes corporaciones en Latinoamérica con el de las grandes corporaciones gerenciales de EEUU. De todas formas, queda claro que no hay corrientes teóricas que hayan elegido como objeto de estudio al *management* local (y mucho menos al que se desempeña en empresas transnacionales) (Barbero en Amatori and Jones, 2003).

fueron descuidados por los intelectuales debido a preconceptos negativos o a la falta de anclaje teórico respecto de otros actores sociales, en apariencia más atractivos (Rougier en Basualdo et al., 2007). No es de extrañar, por lo tanto que, salvo raras excepciones (como ser los sociólogos Cardoso y Faletto, que publicaron en 1969 un trabajo que trataba sobre el surgimiento de una burguesía de Estado en Brasil de la década del 60) el estudio de las empresas transnacionales en nuestra región aparezca recién en los 90's, pero a partir de trabajos de historiadores extranjeros, interesados en analizar las estrategias internacionales de las empresas de sus propios países (Barbero, 2008).

## Capítulo 2: El gerente de la empresa transnacional

### 2.1 Las empresas transnacionales<sup>9</sup> en la Argentina

Si bien el debate sobre el surgimiento de la gran corporación transnacional es pertinente para nuestro objeto de investigación, es necesario dar cuenta de la especificidad de nuestro país a lo hora de trazar la historia del establecimiento de dichas compañías y su forma de inserción en el mercado. Argentina es en la actualidad una de las economías más transnacionalizadas del mundo<sup>10</sup>, si se atiende al grado de control de los activos productivos y de participación en los flujos económicos principales que exhiben estas empresas (Kulfas et al, 2002). EEUU se presenta como la gran usina ideológica desde la cual se irradia la ideología gerencial al resto del mundo<sup>11</sup>. Sin embargo, la particularidad de la sociedad argentina y la contextualización histórica del desarrollo de la gran corporación, ayudará a hacer pie en el debate acerca de la figura del gerente en nuestro país.

Salvo el caso de México –en el que se estudiaron filiales de transnacionales-, el estudio de las grandes empresas en nuestro continente estuvo restringido a grandes grupos económicos de capital nacional con inversiones diversificadas, los cuales constituyen el tipo de organización más frecuente dentro de las firmas de mayor tamaño<sup>12</sup>. Una de las pocas excepciones es la investigación realizada por Walter (1994a)<sup>13</sup> en la empresa Renault de la Argentina, en el

---

<sup>9</sup> Si bien en lenguaje coloquial se suele utilizar indistintamente empresa transnacional o transnacional, consideramos más pertinente el uso del segundo término, dado que lo “transnacional” (más allá de lo nacional) remite a compromisos locales temporarios, por lo que las corporaciones tienden a eliminar las consideraciones de nacionalidad para obtener las mayores ventajas posibles producto de las diferencias entre las diversas “localidades” (Korten citado por López Ruiz, 2004: 11).

<sup>10</sup> La inversión externa en el país osciló entre U\$S 65,000 y U\$S 100,000 millones (según diferentes estimaciones) entre 1990 y 2000 (Kulfas et al, 2002).

<sup>11</sup> A pesar de haber perdido participación dentro de la inversión extranjera directa en el país durante la década del 90, EEUU sigue siendo el país inversor más importante en la Argentina, con el treinta y uno por ciento (Kulfas et al., 2002).

<sup>12</sup> No es de extrañar que el primer estudio de caso sobre empresas en la Argentina fue el de Tomás Cochran sobre la compañía SIAM, presidida por Torcuato Di Tella, publicado en 1962 (Barbero, 2008).

<sup>13</sup> En dicho trabajo, Walter sostiene que “la instalación de las empresas multinacionales automotrices y la expansión de la red de subcontratistas que tuvieron lugar desde comienzos de la década del sesenta, fueron la fuente principal del dinamismo que caracterizó la llamada “segunda fase” del proceso de substitución de



período de transición ubicado entre la Segunda ISI<sup>14</sup> y la apertura externa o liberalización de los mercados. De acuerdo con Barbero, el grupo económico es específico de los países de industrialización tardía y se caracteriza por la escasez de recursos gerenciales (Barbero en Amatori and Jones, 2003, Barbero en Gelman, 2006). No por eso se puede afirmar que no haya habido estudios historiográficos sobre la inversión extranjera en el país, pero éstos se restringen a la época previa a 1930<sup>15</sup>, por lo que queda pendiente la investigación referente al período contemporáneo (Barbero en Amatori and Jones, 2003). La típica empresa transnacional estudiada por Chandler es un fenómeno reciente en nuestro continente, caracterizado por el desarrollo de estructuras organizacionales con eje en emprendedores - llamadas holdings, compañías mixtas, grupos de inversión, redes de emprendedores, etc.-. Las compañías transnacionales tuvieron que rediseñar sus estrategias al establecerse en nuestra región.

La instalación de empresas de capital extranjero en nuestro país tiene larga data, pudiendo remontarse hasta principios del siglo pasado. El origen de las empresas transnacionales diversificadas y/o integradas permite constatar que son importantes actores en la economía nacional desde hace mucho tiempo. Ciertamente, no es en su reciente conformación donde radican los cambios en el poder económico, sino en que por primera vez esta fracción del capital ocupa (junto con los grupos económicos nacionales) el centro del proceso de acumulación y sintetizan un proyecto orgánico común (Aspiazu et al., 1986). Estos autores resumen el nacimiento de una nueva etapa de la economía argentina, en la cual se hará necesaria la conformación de un grupo que pueda formarse en el marco de un nuevo *espíritu* capitalista:

*El golpe militar de 1976 expresó la confluencia de la fracción diversificada de la oligarquía con la fracción diversificada de aquel capital extranjero que condujo la segunda fase de la industrialización sustitutiva. Ambas fracciones sintetizaron sus proyectos históricos en un nuevo proyecto dominante, que constituyó la base social fundamental de la dictadura militar (Aspiazu et al., 1986: 179-180).*

---

importaciones<sup>17</sup>. Durante las reestructuraciones acaecidas durante la crisis de la década del 80, Renault adquiere subcontratistas procediendo a adoptar una política de renovación de cuadros gerenciales tendiente a la elevación del nivel profesional de los mismos. La nueva forma de promover a los mandos gerenciales dejaba de ser a través de los conocimientos del oficio y pasaba a estar basada en mecanismos meritocráticos (diplomas universitarios). Esto incluso fue adoptado en forma paralela por misma filial de Renault Argentina, mediante el reclutamiento de jóvenes estudiantes de ingeniería para puestos de trabajo directamente vinculados con la producción.

<sup>14</sup> Industrialización por sustitución de importaciones.

<sup>15</sup> En forma indirecta, durante los 70's y 80's se ha estudiado el rol de empresas transnacionales en el fragor de los debates sobre imperialismo.

Es por este motivo que este apartado amerita una aclaración: no es el objetivo de nuestro trabajo hurgar en la historia de la empresa transnacional en la Argentina, ya que el foco de atención está puesto en el *management* surgido al interior de éstas, el cual pasa a revestir características comunes al que surgió en los países industrializados. Estas compañías siempre requirieron de cuadros administrativos para gestionar sus operaciones en el país. Sin embargo, éstos estaban conformados, por una parte, por empleados traídos desde las casas matrices (tanto la gerencia general como los mandos medios no técnicos) y por otra parte, por cuadros mayormente técnicos (ingenieros, contadores) autóctonos<sup>16</sup>. Consecuentemente, dentro de la historia de las empresas transnacionales en la Argentina, el período que nos interesa analizar parte del comienzo del Segundo régimen de sustitución de importaciones, acaecido a fines de la década del 50 y principios de los 60. Con la inversión extranjera directa promovida por el gobierno de Frondizi, comienzan a instalarse terminales automotrices<sup>17</sup>, se produce la venta de empresas pertenecientes a grupos económicos a las grandes compañías transnacionales – especialmente en el sector petrolero y petroquímico-. Durante el gobierno del General Onganía –entre 1966 y 1969- se venden grandes empresas tabacaleras y bancos nacionales al capital transnacional. Es a partir de este periodo cuando aparece un nuevo grupo social con su propia usina ideológica (en términos de formación, de literatura especializada, de códigos específicos de reclutamiento de pares, en fin, una comunidad imaginada en términos de Anderson). Lo veremos más adelante.

Las estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina se han ido redefiniendo acorde con la apertura comercial y la modificación de las condiciones de competencia. La racionalización de los niveles y de la estructura del personal y la depuración de estructuras administrativas y comerciales, pueden ser algunas de las respuestas ante los nuevos escenarios. Este tipo de políticas van acompañadas de la adopción de nuevas técnicas de organización, de manejo del proceso productivo, de nuevas estrategias de comercialización y de distribución que le brinden un halo de legitimidad a las mismas. La adopción de estas nuevas técnicas organizativas ha requerido un flujo de inversiones en la incorporación de las

---

<sup>16</sup> Van Monfort (2000), en su tesis doctoral que trata sobre la introducción de las nuevas formas de organización del trabajo en la industria de la alimentación argentina durante la década del 90, considera a este tipo de compañías transnacionales como “etnocéntricas” –en las que las posiciones centrales son ocupadas por connacionales de la casa matriz-. Por otro lado, la nacionalización del *management* se produjo en la transición de este tipo de empresas hacia la forma “policéntrica”, en la cual el país anfitrión provee los principales puestos gerenciales en la filial.

<sup>17</sup> *Renault se instala en la Argentina a comienzos de los años sesenta, al mismo tiempo que General Motors, Ford, Fiat, Chrysler, Mercedes Benz, Citroën, Peugeot, etc. El mercado interno argentino, potente e insatisfecho, atrae las inversiones extranjeras directas, promovidas por un régimen especial del gobierno desarrollista de la época. Dicho régimen, aprobado por Decreto n.3693/59, preveía la substitución progresiva de las piezas importadas según un cronograma que permitiría el desarrollo de la red local de subcontratistas* (Walter, 1994a).

llamadas “tecnologías blandas” y en capacitación del personal (Kulfas et al., 2002)<sup>18</sup>. Dentro de estas tecnologías, tiende a evaluarse muy positivamente la capacidad de aprendizaje y comienza a desdeñarse el trabajo rutinario propio del modelo anterior. Es así como, a partir de mediados de la década del 80 y profundizado en los 90, las estrategias de las filiales de las empresas transnacionales se concentraron en el “corazón” de su negocio y, por lo tanto, la configuración de la filial argentina tendió a replicar (especialmente el marketing y el desarrollo de mercados) el perfil organizativo internacional de la empresa. La capacitación y el entrenamiento del personal en las nuevas tecnologías de gestión ha sido esencial para maximizar el retorno esperado de las inversiones y las transformaciones organizativas realizadas.

No es nuestro interés delimitar o ceñir el análisis a las empresas de mayor facturación o tamaño en la economía local, debido a que nuestro objetivo, en última instancia, es de encontrar los trazos de una lógica global que subyace al capitalismo, partiendo siempre de la contextualización del fenómeno en cuestión. Consecuentemente, veremos que algunas de las compañías transnacionales establecidas en el país no se encuentran dentro del ranking de empresas de mayor facturación que publica la Revista Mercado cada año (ver anexo II). No obstante, el hecho de que algunas de las empresas transnacionales establecidas en la Argentina no ocupen los primeros puestos en el ranking de las de mayor facturación, no implica que no haya habido un proceso de extranjerización de la economía del país (Schorr, 2001) y (Aspiazu y Basualdo, 2009), profundizado durante la década del 90<sup>19</sup>. Este fenómeno está ilustrado en el estudio de “Grandes empresas en la Argentina”, que publicó el INDEC hasta el año 2004. En éste, se aporta una amplia y variada gama de estadísticas económicas referidas al comportamiento y al perfil estructural de la cúpula empresaria del país (las quinientas firmas de mayor tamaño –según valor de la producción- que actúan en los distintos sectores de actividad, con la excepción del agropecuario y el financiero). En este estudio es posible vislumbrar las transformaciones económicas que viene sufriendo la economía

---

<sup>18</sup> Durante este periodo el tipo de empresa transnacional sigue siendo “etnocéntrica” (Van Monfort, 2000), si bien los mandos medios ya pertenecen al país anfitrión. Sin embargo, en muchas compañías pertenecientes a este nuevo flujo de inversiones, la dirección general de las mismas sigue perteneciendo a ciudadanos del país inversor.

<sup>19</sup> Chudnovsky y López (1998) señalan que lo que caracterizó a esa nueva fase de la historia económica argentina fue un cambio de estrategia de las empresas transnacionales. Las filiales ya no eran más “réplicas en miniatura” de los *headquarters*, sino que adoptan estrategias más complejas de integración local, como ser la descentralización de actividades estratégicas de planeamiento, investigación y desarrollo o comercialización. Esto permitió un mayor dinamismo en el intercambio entre las diversas economías nacionales, permitiendo a su vez una mayor movilidad de sus recursos humanos más calificados. En otro estudio, considerando una muestra representativa de las principales firmas receptoras de flujos de IED, Chudnovsky et al. (1995) observan que las firmas encuestadas habían encargado estrategias de racionalización y “modernización”, que en otros términos serán las famosas “reingenierías” destinadas a introducir cambios de gestión radicales, en las cuales el discurso del *management* funcionó como marco legitimador de las medidas adoptadas.

argentina en los últimos veinte años. Si bien el gráfico abarca sólo hasta el año 2004, la participación del capital extranjero dentro de las firmas de mayor tamaño se incrementó notablemente en los últimos años (Aspiazu y Basualdo, 2009).

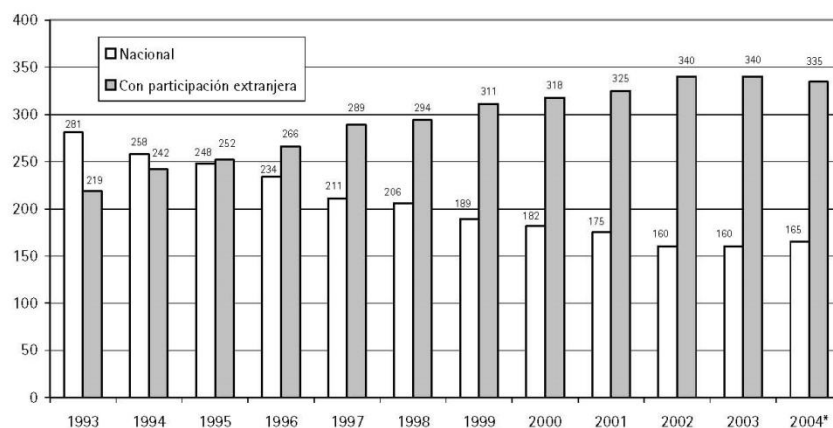
### Cuadro y gráfico 2.1: Empresas según origen del capital. Años 1993-2004

Cuadro 3.2.2.1. Empresas según origen del capital. Años 1993-2004

Origen del capital	Cantidad de empresas											
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Total	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Nacional	281	258	248	234	211	206	189	182	175	160	160	165
Con participación extranjera	219	242	252	266	289	294	311	318	325	340	340	335
Hasta 50%	58	68	66	62	55	53	56	56	55	47	44	46
Más de 50% a 98,9%	65	71	81	87	99	103	110	100	94	92	81	79
De 99% a 100%	96	103	105	117	135	138	145	162	176	201	215	210

Fuente: INDEC. Encuesta Nacional a Grandes Empresas.

Gráfico 3.2.2.1. Cantidad de empresas por origen del capital. Años 1993-2004



Fuente: INDEC. Encuesta Nacional a Grandes Empresas.

Tal como se constatará en el próximo apartado, el surgimiento de una *clase gerencial* (*business class*, en términos de Chandler, 1977) que se reconoce como tal, estuvo acompañada por la irrupción del Segundo régimen de sustitución de importaciones (1958-1974) y la creciente gravitación de empresas extranjeras dentro del núcleo del capital más concentrado. Por otro lado, las empresas extranjeras constituyen las firmas de mayor envergadura al interior del ranking de las quinientas empresas de mayor tamaño; asimismo, son las que presentan los mayores niveles de productividad laboral y, en estrecha relación con ello, las que abonan los salarios medios más elevados. Estas compañías pueden pagar las retribuciones salariales medias más elevadas en tanto las mismas son –más que- compensadas por los mayores rendimientos productivos de los trabajadores ocupados (Schorr, 2001). En general, los trabajadores bien pagos corresponden a los niveles jerárquicos más altos (gerentes y directores). El establecimiento de las grandes compañías transnacionales a partir de la década del 60 de produjo a través de una “alianza” con una *clase gerencial* local bien

remunerada que pudiera gestionarlas. En este proceso, el “ejército industrial de reserva” estuvo acompañado de un plantel de “oficiales” en funciones.

## 2.2 Con el corazón mirando al norte: la figura del gerente en los países desarrollados

Durante la década del 60 se produce la nacionalización del *management* local (que hasta entonces estaba conformado por gerentes expatriados de sus países de origen), a partir del Segundo régimen de sustitución de importaciones y traccionado por la instalación de terminales automotrices promovida por el gobierno de Frondizi. Tal como fue mencionado, en ese momento comenzarán a instalarse en el país las prácticas, discursos y formas de reproducción del *management* propios del llamado primer mundo. La figura del gerente ya poseía cierta trayectoria en los países desarrollados, primero en los EEUU y luego en los países de Europa occidental. Con el fin de lograr una comprensión cabal de este modelo importado, nos proponemos trazar una breve historia de la conformación de este grupo social en los países desarrollados.

Lamentablemente, no abunda la literatura que se avoque a esta tarea e incluso, cuando lo hace, no siempre utiliza el método historiográfico sino que muchas veces trasunta un corte de tipo ensayístico. Es por eso que nos valdremos de los autores que han trabajado con este objeto de estudio con el mayor rigor posible. Estados Unidos, Francia y Alemania constituyen los países donde más se ha escrito sobre este tema, representados por autores tales como Chandler (1977), Smith (1990), Mills (2002), Schumpeter (1961) –si bien formado en Viena, su tarea académica la realizó en EEUU- y Whyte (1961) en el país del norte, por Sombart (1946 y 1953) en Alemania y por Boltanski y Chiapello (2002) y Bouffartigue y Gadea (2000) en Francia.

El nacimiento de la moderna gestión empresarial comenzó a comienzos del Siglo XX en los EEUU y tuvo como consecuencia el nacimiento de un nuevo grupo social de directores y administradores asalariados, designados posteriormente con el término de *mánagers*, al cual se le fue transfiriendo progresivamente la gestión operativa de las grandes empresas, quedando relegados los propietarios, en general, al papel de accionistas (Chandler, 1977).

Tal como lo venimos mencionando, la gran corporación surge en EEUU a fines del Siglo XIX. El fenómeno tardó unos años en surgir en Europa, donde los clásicos capitanes de industria tenían preeminencia. Este fenómeno plantea no sólo un problema de tamaño, sino que las exigencias tecnológicas y de organización obligaban a las empresas a que su dirección fuera asumida por funcionarios especializados. Éstos no eran propietarios y eran reclutados a través de métodos de selección que dependían cada vez más de los diplomas. Si bien se suponía que éstos actuaban bajo el control de los accionistas, la expansión del capital implicó

la dispersión de las acciones de la gran corporación entre un número cada vez mayor de accionistas, por lo que el control directo de un tenedor de acciones (o unos pocos), se difuminaba. La atomización de propietarios modificó la conducta de los directivos.

Es aquí cuando se bifurcan los intereses de los accionistas y los directivos. Los accionistas minoritarios se concentran en apreciar los beneficios directos de sus tenencias. Ya no se preocupan por la gestión, sino por el reparto de dividendos sumado a la expectativa de alza de las cotizaciones que aumente el valor de su capital. Al no cumplir ninguna función en el proceso de producción, se produciría un conflicto latente entre éstos y los encargados de la parte “creativa” de la empresa, salvo que se les posibilite a los directivos imponer sus intereses, que se resumían en la estabilidad de sus puestos y las empresas que gestionaban. Unos fijaban sus intereses en el corto plazo, otros más en el largo plazo. Esta capacidad para mirar y planificar el largo plazo requería de una formación general por fuera de la empresa. Henri Fayol (Fayol et. al, 1916), uno de los padres fundadores de la disciplina de la administración, deseaba desarrollar una doctrina administrativa que permitiese, por un lado, la afirmación de la gestión empresarial como una profesión con sus propias reglas, consumando la ruptura respecto de un estilo de dirección cuya legitimidad derivaba de la propiedad y, por otro, abrir la vía para una enseñanza profesionalizada.

Si bien es necesario comprender la polisemia de la función directiva de la empresa, ya que existe una clara diferencia en las atribuciones entre el alto directivo y el mando medio objeto de nuestro estudio, es indudable que la función de gestionar la empresa cobra un rol fundamental en el desarrollo capitalista. La gran corporación manejada por estos administradores asalariados es el tipo de empresa que se instala en la Argentina a comienzos del Siglo XX<sup>20</sup>. Sin embargo, tardará mucho en aparecer una *clase gerencial (business class*, en términos de Chandler, 1977) autóctona, fenómeno que analizaremos en detalle más adelante.

### 2.2.1 La historia de los mánagers en Europa

Francia es uno de los países que más se ha dedicado a esbozar la historia de nuestro objeto de estudio. Sin embargo, no es fácil trazar un paralelo del análisis francés al del resto de los países. Esto se debe a que su objeto de estudio no es precisamente el del gerente o mánager, sino el de *cadre*, una categoría bien francesa (Bouffartigue y Gadea, 2000). Ésta abarca

---

<sup>20</sup> En el estudio llevado a cabo por Berle y Means -editado en 1934- sobre la propiedad y el control de las grandes corporaciones estadounidenses, el cuarenta y cuatro por ciento de las doscientas corporaciones más grandes estaban controladas por gerentes que no eran tenedores de acciones (citado en Bustos, 1995). Este estudio, sumado a la obra de Burnham, titulada “La revolución de los directores” (1941), diagnosticaban la eliminación de los capitalistas del control de la economía y su reemplazo por una nueva clase social de directivos de empresas.

categorías ocupacionales bastante diversas cuyo denominador común radica en que son asalariados diplomados que se desempeñan tanto en la función pública como privada. Recién en 1982, el INSEE –Instituto estadístico oficial de Francia- comienza a registrar, dentro de esta categoría, la figura del gerente al estilo norteamericano, influido por las misiones de productividad a dicho país, así como por los *best sellers* de la literatura managerial (Bouffartigue y Gadea, 2000). Es por este motivo que nos obliga a hilar fino y buscar aquellos trabajos que se basan más en la empresa privada. De esta manera, el universo bibliográfico pasible de ser tomado en cuenta de forma válida, se reduce de manera importante. De todos modos, lejos de la realidad estadística, es posible sostener que el *cadre* comenzó a ser percibido ya en el década del 60, como perteneciente a una gran empresa, poseedor de un posgrado, cumpliendo funciones financieras o comerciales, un poco menor de cuarenta años y residente en la región parisina (Thévenot y Desrosières en Bouffartigue y Gadea, 2000: 23).

Boltanski y Chiapello (2002) han llevado a cabo un estudio, en el cual indagaron acerca de las características que asume lo que ellos llaman “el nuevo espíritu del capitalismo”. Allí toman como objeto de estudio a los *mánagers* (Boltanski lo había hecho con su trabajo seminal “Les Cadres” en 1982) y realizan un análisis comparativo entre las décadas del 60 y del 90 del siglo pasado, de la literatura sobre *management* publicada en Francia, si bien una parte no despreciable de ésta tiene origen en los Estados Unidos, lo que da cuenta de las características globales que fue adquiriendo la categoría de *mánager*. Éstos analizan de forma comparativa dos corpus de textos: la literatura de divulgación sobre cuestiones de *management* de la década del 60 y la que aparece en los 90’s. Utilizan el método histórico comparativo para estudiar las ideologías imperantes en cada época. Estas ideologías no se presentan en términos de falsedad sino en términos de saberes expertos puestos al servicio de los objetivos empresarios. Los autores sostienen que el fin último de esta literatura es ideológico (cómo lograr la adhesión de los gerentes a los objetivos empresariales), por lo que se va a tratar de simplificar la realidad y amplificar los factores contra los cuales de rebela. Sería simplista, apresurado y en exceso aventurado, afirmar que el discurso *sobre* los *mánagers* se corresponde con el discurso *de* los *mánagers*. Sin embargo, ante la falta de material suficiente sobre este objeto de estudio tanto en su problematización como en un análisis histórico de los mismos, creemos pertinente inferir que, al menos en parte, las preocupaciones reveladas en los textos y cuya audiencia constituye nuestro objeto de estudio, posee cierta correspondencia con las preocupaciones de los *mánagers* a lo largo del período tratado en el estudio de los autores franceses.

Los mismos autores presentan un esquema de desarrollo histórico del capitalismo<sup>21</sup> dividido en tres etapas, durante las cuales los gerentes justifican y legitiman su trabajo alrededor de tres ejes que van variando su peso relativo dependiendo de la etapa en que se encuentran dentro de dicho desarrollo histórico. Cada una de las etapas representa una combinación diferente entre necesidad de autonomía, búsqueda de seguridad y apelación al bien común como forma de legitimar la defensa de los intereses corporativos en general y el trabajo cotidiano gerencial en particular.

1) El empresario emprendedor: En los albores de la revolución industrial, el sujeto representante del capital se fundía con el propietario del mismo. Es por eso que no se menciona a la figura del *mánager*, sino más bien la del capitán de industria, empresario emprendedor, etc. Esta primera etapa, la cual comienza a finales del Siglo XIX, coloca su epicentro en la figura del burgués emprendedor y en la descripción de los valores burgueses. Así, Sombart (1956) destaca la figura del capitán de industria, del conquistador heroico, haciendo énfasis en el juego, la especulación, el riesgo y la innovación. La aventura capitalista se ve dinamizada por el desarrollo de los medios de comunicación y el avance del trabajo asalariado, lo que permite a muchos jóvenes emanciparse de sus familias y sus comunidades locales. Como contrapartida, la figura del burgués y de su moral proporciona los elementos de seguridad gracias a una combinación original que suma a las disposiciones económicas innovadoras (avaricia, espíritu de ahorro, tendencia a racionalizar la vida cotidiana en todos sus aspectos, el cálculo, la previsión), disposiciones domésticas tradicionales (la importancia de la familia, el linaje, el patrimonio, la castidad de las hijas para evitar las uniones desafortunadas, dilapidando así el capital, el carácter patriarcal de las relaciones con los empleados) (Braudel, 1979). Las justificaciones ligadas al bien común estaban ligadas a un utilitarismo vulgar que pretendía justificar los sacrificios que exigía el avance del progreso.

Bouffartigue y Gadea (2000) se remontan a mediados del Siglo XIX para hacer mención a la necesidad de la industria en desarrollo de contratar expertos en contabilidad, administración, la banca y las finanzas, para ayudar en las incipientes tareas de racionalización de sus organizaciones. Sin embargo, hasta 1865 existía sólo una escuela de comercio en Francia (fundada en 1820). La burguesía gala fue muy reticente a ceder parte de su poder (y del de sus herederos) y pasarlo, al menos en parte, a pequeños burgueses diplomados en escuelas de comercio. De todos modos, es el ingeniero quien ocupa históricamente el lugar preeminente

---

<sup>21</sup> Es necesario aclarar que, si bien la intención de los autores es de esbozar una perspectiva global del desarrollo de la gestión empresarial en el capitalismo, eligen partir de un enfoque situado en el contexto francés, para evitar caer en descripciones en exceso generales que no hacen más que llevar a conclusiones fatalistas que impiden pensar en la posibilidad de algún cambio.



de los *cadres* y recién en 1881 se funda la primera Escuela de altos estudios comerciales, para formar a los primeros administradores de empresas, pero en la lógica de las casas de estudio para ingenieros. A principios del siglo XX, las funciones de dirección comienzan a ser ocupadas por diplomados que no eran ingenieros, si bien estos últimos continuaron ejerciendo su autoridad al interior de las empresas. Esto se debe, por un lado, a que la Primera Guerra mundial requirió de un gran despliegue industrial y por otro, a la gran difusión que tuvo el taylorismo.

2) El empleado dependiente: Recién a comienzos del Siglo pasado emerge la figura de un empleado asalariado encargado de llevar a la práctica las directrices de los propietarios del capital. A su vez, éstos comienzan a desvincularse del manejo cotidiano de sus empresas, dejando a los administradores la autoridad de gerenciar las empresas. Este fenómeno surge en forma paralela con la creación de escuelas de negocios en los EEUU, verdaderas usinas ideológicas desde donde se podía reclutar a los potenciales directivos de la gran corporación norteamericana.

Esta segunda etapa se desarrolla entre la década de 1930 y la de 1960. En el período de entreguerras, la pequeña burguesía pasaba a formar parte de las clases medias gracias al ascenso de un nuevo grupo social, “los cuadros”<sup>22</sup> (en términos de Boltanski), de los cuales los pequeños burgueses comenzaban a formar parte. Hasta mediados del período de entreguerras, el sueldo era raramente el principal recurso de los miembros de la burguesía (el término salario estaba reservado a los obreros), por lo que solían poseer importantes rentas patrimoniales, como ser bienes inmuebles y valores financieros (rentas, obligaciones), los cuales fueron erosionados especialmente como consecuencia de la crisis del 30. Los ingenieros, y con ellos grandes fracciones de la burguesía, entraron dentro de la esfera del trabajo asalariado, lo que supuso un drástico descenso de su nivel de vida hasta que, una vez terminada la Segunda Guerra mundial, el nacimiento del Estado de bienestar generó una reestructuración de los recursos económicos, lo que redundó en un nuevo estilo de vida de los profesionales.

A raíz de las transformaciones sufridas producto del Estado de bienestar europeo en general y francés en particular, los nuevos dispositivos de seguridad de la burguesía no se fundamentaban más en rentas patrimoniales, sino en jubilaciones de los mandos medios, en los diplomas de éstos que aseguraban un nivel creciente de sus salarios, en las posibilidades de hacer carrera a lo largo de toda la vida (lo cual facilitaba el acceso al crédito), en aumentos

---

<sup>22</sup> Este concepto proviene del lenguaje militar, en el cual se designaba al conjunto de oficiales y suboficiales (Bouffartigue y Gadea, 2000).

de salarios en función de la evolución de los precios al consumo y en el empleo de por vida en la misma organización en las grandes corporaciones, a la vez que éstas les ofrecían a los gerentes todo tipo de servicios sociales (como ser comedores, cooperativas de compra, colonias de vacaciones, clubes deportivos) (Boltanski, 1982). La pequeña burguesía pudo lograr vivir como burgueses dentro del régimen salarial.

En esta época, el énfasis pasa desde el empresario individual a la organización. Éste se corresponde con el desarrollo de la gran empresa industrial centralizada y burocratizada. La figura heroica pasa a ser la del director, quien, a diferencia del accionista que busca enriquecerse personalmente, buscar hacer crecer indefinidamente la organización de la cual forma parte, a través de las diferentes técnicas de gestión relacionadas con la producción en masa. Para los jóvenes diplomados las oportunidades que se les presentaban en estas organizaciones les resultaban “excitantes”, ya que podían acceder rápidamente a posiciones de poder desde donde podían “cambiar el mundo” y alejarse definitivamente del reino de la necesidad. La seguridad es proveída a estos jóvenes a través del gigantismo de estas empresas, las cuales ofrecen no sólo la posibilidad de hacer carrera a largo plazo, sino que también podrían disfrutar de la compra de una vivienda, disfrutar de centros de vacaciones, etc. La referencia al bien común estaba asegurada no sólo en la creencia en una correspondencia entre progreso industrial y social, sino también en un ideal cívico, basado en la producción en masa, la distribución, el consumo de masas y la colaboración entre grandes firmas.

La multiplicación de propietarios constituidos por personas jurídicas más que físicas, las limitaciones a la propiedad privada de las empresas a causa del desarrollo de los derechos de los asalariados y la existencia de reglas burocráticas que restringen las prerrogativas patronales en materia de gestión de personal, son interpretadas como muestras de un cambio en profundidad del capitalismo, caracterizado por la atenuación de la lucha de clases y por una disociación de la propiedad del capital y del control sobre la empresa -que es transferido a la tecnoestructura- (Galbraith, 1967).

En la década del 60, aparece una preocupación por la motivación para los negocios por parte de las elites. En esta época se va a criticar al capitalismo familiar. El mánager pretende más autonomía e involucramiento, por lo que las soluciones que se le brindan a la burocratización de la gran empresa consisten en la descentralización, la meritocracia y la dirección por objetivos. Se pasa a evaluar a los gerentes a través de métodos cuantitativos “impersonales”, diferenciándose así de la lógica del capitalismo de corte familiar.

En la década del 80 se marcan las diferencias entre la segunda y la tercera etapa, ya que los principales dispositivos de seguridad se ven quebrantados. Junto con este proceso, concluyó la seguridad de la carrera a largo plazo de la cual disfrutaban estos cuadros gerenciales. La seguridad proporcionada por los diplomas ha disminuido, las jubilaciones se encuentran amenazadas (con especial énfasis en el país objeto de estudio, Francia) y las posibilidades de promoción no están aseguradas (al menos dentro de la misma organización). La potencia de movilización subjetiva de los mángers de la segunda etapa es puesta en cuestión, mientras que las formas de acumulación se han vuelto profundamente transformadas.

Es precisamente en esta época cuando se produce una explosión de escuelas de negocios<sup>23</sup> en el mundo desarrollado por fuera de los EEUU (tal como lo mencionamos, en este país ya habían surgido incluso antes de la Primera Guerra mundial). Marceau (en Palmer & Clegg, 1996) llama a este fenómeno la irrupción del *managerialismo* en la política educativa, marcada a partir de entonces por dos criterios comunes: eficiencia y efectividad. El *managerialismo* sería el equivalente organizacional al racionalismo económico y busca aplicar las mismas limitadas nociones de eficiencia en la alocación de recursos y efectividad en las políticas. En este contexto, las universidades en general y las que ofrecen posgrados en particular, sufren un proceso de empresarialización. Las instituciones educativas pasan a estar regidos por métodos de gestión de las empresas privadas, incluyendo las diferentes metodologías de evaluación de su performance.

---

<sup>23</sup> Las escuelas de negocio y específicamente los programas de MBA (Master in Business Administration) que éstas ofrecen, nunca dejaron de estar cuestionados, incluso en los EEUU, lugar de donde surgieron. Ya en 1918, Veblen publicó "The higher learning in America: A memorandum on the conduct of universities by Business men". En este libro, el economista apunta contra la incursión de las escuelas de comercio en las universidades, ya que en lugar de servir a la comunidad en general, se focalizan en las maneras individualistas de hacer dinero. Otras críticas (como la de Peter Drucker) apuntaron contra la poca pertinencia de sus cursos en relación con lo que estaba sucediendo en el mundo de los negocios. Por este motivo, a raíz de sendas investigaciones financiadas en 1959 por Carnegie Corporation y Ford, recomendaron la utilización de métodos cuantitativos y el método de estudio de casos. El abordaje cuantitativista de la administración incluía el análisis del comportamiento organizacional, con el objetivo de disminuir la intuición en la toma de decisiones en las empresas. Sin embargo, las críticas hacia este tipo de programas nunca cesaron. Khurana (profesor de la Harvard Business School), en su libro "From higher aims to hired hands: The social transformation of American Business schools and the unfulfilled promise of management as a profession", aparecido en 1976, denosta los MBA's debido a que han devenido una combinación de fábricas de títulos y exclusivos clubes privados, funcionando bajo el espíritu del capitalismo financiero y la premisa de maximización del valor del accionista. Esto se debe, según Khurana, al creciente poder de los economistas en las escuelas de negocio y la impronta de la Teoría de la agencia en las mismas. Esta teoría sostenía que los mercados pueden alinear los intereses de los propietarios y los gerentes de grandes corporaciones, ya que toda motivación humana deriva del interés individual. Estos postulados, que datan de 1976, sirvieron de base para justificar las grandes fusiones y adquisiciones y la proliferación de opciones de acciones (stock options) como incentivos a los empleados. Todo esto, según el autor, desvió el foco de la educación de los mángers, desde una perspectiva generalista a un abordaje del mángar como financista e inversor profesional. De esta manera, los rankings de los mejores MBA's pasaron a estar manejados por criterios tales como la cantidad de ofertas laborales que recibían sus graduados y los salarios iniciales que percibían. El lenguaje de los negocios, más que el de la educación, pasó a dominar el pensamiento de los educadores, refiriéndose a los estudiantes como clientes y al MBA en sí mismo como un producto (Gabor, 2008).

3) El ascenso de la figura del *mánager* global: La complejización de la economía capitalista les otorga un poder cada vez mayor a los gerentes de grandes empresas, los que a su vez comienzan a reclamar mayor autonomía en las decisiones. La cuestión de la confianza pasa ser fundamental a la hora de gestionar la empresa. La figura del *mánager* que busca constantemente nuevos desafíos, pretendiendo obtener cada vez mayores beneficios por parte de la empresa que lo contrata, pone en cuestión la noción de carrera, pudiendo desarrollarse ésta dentro de la esfera y directamente tomando al propio mercado como referencia, con intermitencia en las relaciones contractuales.

A partir de los 90 el capitalismo francés (si bien es un fenómeno generalizado en el mundo desarrollado) pierde los rasgos ideológicos específicos de la segunda etapa (60's). Aparece un discurso legitimador de las acciones para los hijos de la burguesía industrial. La literatura de *management*, que reproduce la ideología dominante, proporciona representaciones legítimas y esquemas de pensamiento en forma difusa y generalizada. Asimismo, propone métodos innovadores de extracción de beneficios y fuentes para legitimarlos con tonalidades morales. Los incentivos económicos deben acoplarse con referencias al bien común. Esto se debe las empresas encuentran obstáculos para motivar a su personal. Éstas van a necesitar ofrecer la ilusión de hacer algo más que obtener beneficios. Estas ilusiones van acompañadas de prescripciones para poder llevar estas ilusiones al plano de la realidad concreta. No es el realismo la principal característica de los textos de gestión sino la prescripción normativa. El carácter ideológico consiste en la repetición –condición para lograr una mayor eficacia- de los mismos conceptos dentro de una abundante literatura.

Los nuevos jefes son unos poco líderes con visión en lugar del ejército de gerentes. Éstos deben estar en formación permanente para evitar una obsolescencia precoz y la expulsión del mercado. El *mánager* deja de ser un experto técnico y pasa a constituirse en un desarrollador de competencias. El discurso legítimo apela a una apología del cambio, del riesgo y de la movilidad, oponiéndose a la seguridad que brindaba la empresa y el Estado en los 60's.

Las justificaciones generales del bien común necesitan de justificaciones situadas. En esta época, la apelación al bien común retorna a la cuestión de las libertades, pero se le adosa el servicio a los consumidores. Se personaliza el objetivo de la obtención de beneficios en nombre de la satisfacción del cliente. Sin embargo, no se trata sólo de entablar una relación romántica con este personaje fantasmagórico –el consumidor-, sino que esto precisamente implica la necesidad de sobrevivir en la competencia feroz. ¿Quiénes sobreviven en estas nuevas circunstancias históricas? las personas de valor, que son las que logran trabajar con gente diversa, se muestran abiertas, flexibles y con capacidad de adaptarse a nuevos

escenarios. Cada uno pasa a ser su propio empresario: mayor libertad (más excitante) a cambio de menor seguridad. La sucesión de proyectos reemplaza a las jerarquías. Si una empresa no puede retener a un empleado, debe ofrecerle posibilidades de empleabilidad, invirtiendo en el desarrollo de competencias que le permitan mantener una cartera de habilidades apetecibles en el mercado de trabajo<sup>24</sup>. La figura del *coach* va a ayudar al empleado a obtener lo mejor de sí...en provecho de la empresa. Los 90's ofrecen una capacidad de movilización mediocre: ésta está reservada para los que se ajustan a los requerimientos de la corporación, ya que para los que exigen seguridad y no tienen tanta reputación, sólo les resta el camino de la exclusión.

La demanda de autenticidad y libertad propios de la crisis del fordismo – taylorismo en Europa y los EEUU están presentes, pero en lugar de que sirvan como crítica radical al capitalismo, autonomizan esos conceptos como objetivos que se valen por sí mismos. La alienación del trabajo se separa de la alienación mercantil. “Saber estar y saber ser” en lugar de “saber hacer”. El taylorismo no se proponía obtener beneficios de la subjetividad del trabajador. Los nuevos dispositivos, al ser más humanos, instrumentalizan más al sujeto. La respuesta a la crítica de la masificación e inautenticidad de la vida: obsesión por la innovación constante que apacigüe temporalmente dichas angustias.

Boltanski y Chiapello parecen tener una perspectiva apologética de lo que ellos llaman “el proyecto de la década del 90”. Los autores señalan que, si bien este proyecto prolonga el movimiento de “liberación” de los *mánagers*<sup>25</sup> y la flexibilización de la burocracia, pasa a poner en tela de juicio a las jerarquías en sí mismas. La década del 60 preservaba el respeto por el oficio de jefe, lo único que se pretendía era clarificar las jerarquías y hacerlas más “justas”, de fundarlas en base al mérito y la responsabilidad. En cambio, en la década del 90, la crítica a la jerarquía se funda en tanto sistema de dominación. La “demanda de los clientes” y la presión competitiva exige liberar a todos los asalariados (y que corran ellos mismos con los riesgos de estas amenazas externas). Probablemente lo que Bourdieu (1998) llama la *inflación de títulos* haya causado, entre otros factores, la necesidad de invisibilizar las jerarquías<sup>26</sup>. Esta autonomía conseguida tiene como correlato un aumento de la inseguridad

---

<sup>24</sup> Esto demuestra la relación existente entre técnica y relaciones sociales: la velocidad de las innovaciones tecnológicas implica la adaptación y la flexibilidad del personal.

<sup>25</sup> Las demandas de autenticidad y libertad propias de mayo del 68 en París, como así también de movimientos sociales surgidos en otras latitudes con similares reivindicaciones, fueron tomadas en cuenta por el capitalismo, pero en lugar de servir como crítica radical al mismo, se autonomizaron esos conceptos como objetos que valen por sí mismos. La alienación del trabajo fue separada de la alienación mercantil. Por otro lado, el rechazo contra la masificación y la homogeneización de la vida, trajo como consecuencia una obsesión constante por la innovación que apacigua, al menos temerariamente, dichas angustias (Boltanski y Chiapello, 2002: 150 y 152).

<sup>26</sup> Tampoco debemos caer en la ingenuidad de la eliminación de las jerarquías que hacen creer las empresas a partir de la década del 90. El nuevo vocabulario solapa las simetrías (Fígari, 2007). Tal como lo plantean

laboral, si bien esta última es exaltada por los autores más famosos de la literatura sobre *management*: “Esta evolución provoca la inseguridad en el empleo y sobrecargas de trabajo, pero posibilita al mismo tiempo un espacio que suscita exaltaciones y da al personal la posibilidad de actuar como empresarios en el seno de las sociedades que los emplean” (Moss Kanter, 1992).

Esta liberación hace que surja un nuevo actor que vigila y controla el buen accionar de estos *mánagers*: el cliente. Este último pasa a ocupar el lugar de la jerarquía en el control. ¿Para qué fundar el control en una jerarquía que implica la estabilidad de una carrera dentro de la empresa, cuando el autocontrol resulta más eficaz y menos costoso? Los equipos, formados por “pares” y compañeros de trabajo (ahora llamados clientes internos), pasan a ejercer el control de manera mucho más sutil. El control jerárquico dio lugar a uno de tipo mercantil, que supone una relación libre entre dos partes formalmente iguales. El que decide si el *mánager* sirve o no a los objetivos organizacionales, ya no es el jefe, sino el mercado.

El capitalismo, a lo largo de su historia, había logrado escindir los mundos de trabajo y de “vida”. La literatura de *management* de los 90 se rebela contra esta separación. El tiempo fuera del trabajo, dedicado a la afectividad, pasa a ser importante para el desarrollo de las redes, ya que al desaparecer, al menos en parte, las jerarquías, lo único que queda para mantener el autocontrol es la confianza. Las competencias necesarias para vivir en red se aprenden por fuera del espacio de trabajo. El tiempo fuera del trabajo, dedicado a los afectos, pasa a ser importante para la constitución de la red. No sólo el conocimiento sino que la afectividad también es funcional a la red y al capital. La lógica familiar en la empresa retorna pero inmersa en la red, o sea que la lógica familiar queda subsumida en la lógica de la red, la lógica del capital.

La clave para el análisis de las prácticas de gestión empresarial específicas de cada etapa del capitalismo constituye la crítica que le hace el mismo capitalismo en general y el *management* en particular a una etapa anterior a la cual se debe superar<sup>27</sup>. Tal como los sostuvimos, la

---

Stolovich y Lescano (1996), la operación de enmascaramiento requiere instalar la uniformidad, como lugar desde el cual se maquilla el conflicto y las diferencias. No obstante, las jerarquías siguen plenamente vigentes, sólo que encubiertas tras las “luces” de las individualidades que se “hacen responsables” en un grupo y en el macro grupo.

<sup>27</sup> Cabe indagar hasta qué punto las *nuevas* prácticas de *management* y recursos humanos no son sino sofisticaciones de la *vieja* razón instrumental puesta en práctica en las relaciones sociales en el ámbito de trabajo. Mostrando la antigüedad de ciertos comportamientos “civilizados”, Elias describe el comportamiento cortesano de una manera que pareciera estar describiendo la gestión de las competencias y de la carrera en general dentro de una empresa en la actualidad:

*Las cortes de los grandes señores son como escenarios en los que cada uno trata de labrar su fortuna. Esto no puede conseguirse más que alcanzando el favor del príncipe y de los nobles más importantes en la corte, por lo que hay que esforzarse todo lo posible por hacerse bien quisto (sic). Lo mejor para ello es hacer creer al otro que se está dispuesto a servirle en todo momento y con todas las fuerzas (...).*

década del 60 propia de la segunda etapa se caracteriza por una fuerte insatisfacción de los mángers y por dificultades de gestión ligadas al gigantismo de las empresas. Estos mandos medios pelean por compartir el poder de decisión, lograr mayor autonomía, ser informados de la marcha de los negocios. Las estructuras empresarias habían crecido hasta niveles insospechados, mientras que los mandos medios más jóvenes –los cuales acreditaban ya una sólida formación universitaria- se sentían encerrados dentro de un sistema de gestión autocrático y centralizado. En el marco de la necesidad de separar la propiedad de la dirección, nacen los directores asalariados, que estaban reclamando mayor autonomía.

Las soluciones propuestas a la burocratización de las grandes empresas fueron la descentralización, la meritocracia y la dirección por objetivos. Así, la autonomía reclamada se conjuga con la dirección por objetivos en la descripción detallada de los límites y atribuciones del puesto de trabajo por un lado y, por otro, en la asignación para cada uno de objetivos coherentes y alineados con los de la empresa. De esta forma, la empresa logra mantener motivados a los mángers, mientras que éstos ganan en autonomía. Se eliminan los criterios “subjetivos” de promoción y ascenso, ya que ahora se los podía evaluar de manera “objetiva” e impersonal a través del grado de cumplimiento de los objetivos. La arbitrariedad en la gestión da lugar a la “equidad”. Lo que subyace es una crítica al mundo familiar, gobernado por juicios personales y el nepotismo. Ahora a los mángers no se los evaluará por antigüedad (la cual evoca fidelidad a la empresa o al empresario) sino por la eficacia, por lo que las relaciones sociales no debieran ser más provechosas para el desarrollo de una carrera dentro de la corporación. La crítica a la meritocracia se basa en realidad en una crítica a los derechos adquiridos a través de los diplomas, que aseguraban un puesto de por vida.

En Alemania, Sombart (1946) analiza la historia del capitalismo desde la óptica del sujeto económico que logra destacarse en cada época. El autor alemán restringe su trabajo a los países más industrializados de principios del Siglo XX: Alemania, Estados Unidos e Inglaterra. Los actores desde los cuales basa su investigación son empresarios tales como Henry Ford, Emil Rathenau, Werner Siemens, H. Rogers, entre otros. La herramienta metodológica elegida es la lectura pormenorizada de sus biografías. Si bien nuestro camino en este trabajo es el de hurgar en la perspectiva directa del actor, el aporte de Sombart es el de ilustrar un espíritu de época que emanaba de las prácticas y acciones de sus personajes más poderosos (con poder real y simbólico). Esto se ve reflejado en los textos de *management* de

---

*Para esto está la cortesía, que nos hace reflejar tal determinación en nuestra compostura que el otro queda convencido de nuestra voluntad de servicio (...). Este es el resultado más habitual de la cortesía, que concede una gran ventaja a quien la practica. (...) Sólo lo que es perceptible por los sentidos es lo que llama la atención de los hombres superficiales... (Eliás, 1993: 62).*

la época, en los casos de estudio de las escuelas de negocio de las principales universidades (especialmente norteamericanas), etc. Las empresas creadas por estos personajes tenían un grado tal de diversificación que su influencia abarcaba las ramas más dispares de la actividad económica<sup>28</sup>.

El período signado por la preeminencia del empresario capitalista data de la década del 60 del Siglo XVIII (descubrimiento del carbón como fuente de energía) y continúa hasta la Primera Guerra mundial. Este empresario capitalista se comporta como un hombre de negocios cuyo impulso más fuerte será su afán de lucro. Esta será la fuerza impulsora del sistema capitalista de entonces. Un hombre real, particular. Se podría decir que la empresa era él. Su función se restringirá a unificar el capital con el trabajo, tomando en sus manos el control del proceso económico en su totalidad: determinará la dirección y el volumen de producción y establecerá la relación entre producción y consumo. En esta época comenzará a vislumbrarse la transición desde el propietario – empresario hacia el empleado – directivo. En otras palabras, se trata de una paulatina disociación entre el empresario y el poseedor del capital (en términos de Sombart, desde la empresa privada o singular hacia la empresa social). La sociedad “anónima” pasará a ocupar cada vez más el centro de la escena. El empresario acompañará esta tendencia a través de una especialización creciente.

Con la especialización por funciones, surge un nuevo empleado. Éste desempeñará diversas funciones técnicas y administrativas no relacionadas directamente con la actividad específica de la empresa, pero esenciales para el buen funcionamiento de la misma. Este tipo de tareas eran realizadas otrora por los propios empresarios, los que serán liberados para dedicarse a las cuestiones estratégicas del negocio. Incluso, estos empresarios dejan de ser paulatinamente los únicos propietarios de la compañía pasando a convertirse en empleados – directivos. Se produce una democratización del cuerpo de directivos, desconcentrando progresivamente la actividad del empresario. Las instituciones de crédito y la difusión de sociedades de capital abierto juegan un rol fundamental en este proceso, dado que permite la dispersión de las acciones de las empresas y su correspondiente atomización del poder. Ahora, el afán de lucro pasa a ser el motivo exclusivo y supremo de la empresa (no ya del empresario). El empresario – directivo pasará a prestar sus servicios para una máquina – empresa (Sombart, 1946). Para el autor, las viejas creencias no ejercen una influencia esencial sobre la actividad del empresario de nuevo tipo. Éste estaba influido por las nuevas ideas basadas en la creencia en el progreso, que lleva a ver una misión humanitaria en la expansión económica, ya que su

---

<sup>28</sup> No olvidemos que Ford incluía no sólo la terminal automotriz, sino también plantaciones de árboles para la obtención de madera, una institución de crédito para la financiación de la compra de sus automóviles, economatos para el consumo de alimentos de sus obreros, etc.



trabajo sirve al bien común. Si bien la conciencia del deber no desaparece, el amor por el negocio pasa a ocupar un lugar destacado. Este análisis se asemeja al que realizan Boltanski y Chiapello (2002) cuando aluden a la necesidad de justificar el trabajo de los gerentes a través de apelaciones al bien común.

Es necesario destacar que Weber, contemporáneo y amigo de Sombart, disenta de la postura de éste ya que consideraba que el sujeto económico por excelencia en el apogeo del capitalismo (Siglo XIX y comienzos del XX) no es el industrial aristócrata, sino el emergente burgués de la ascendente clase media industrial. No eran los *gentlemen* de Liverpool o Hamburgo, sino los advenedizos de Manchester o de Renania-Westfalia, de origen muchas veces modesto (Weber, 1999).

### 2.2.2 La historia de los *mánagers* en EEUU

En el caso de los EEUU, ya entre 1880 y 1920 se podía observar un persistente incremento del número de empleados administrativos en relación con los de producción, como resultado de la creación de una nueva estructura de *management*, incluyendo ingenieros, empleados del área de personal y mandos medios (Jacoby en Smith, 1990: 18). Esto se debe, al menos en parte, a que las firmas necesitaban cada vez más *mánagers* para controlar a los trabajadores (Edwards en Smith, 1990, 18). La expansión de la gran corporación multidivisional descentralizada jugó un rol fundamental en el desarrollo de los *mánagers*. En cada división se le otorgaba a éstos considerable autoridad en un contexto de alto crecimiento e internacionalización de los mercados. Las estrategias de *management* debían incluir sistemas de control entre las oficinas centrales y sus filiales en el mundo, para hacer frente al vertiginoso crecimiento de sus empresas. Así, los márgenes de autoridad de los gerentes de cada unidad se iban expandiendo.

Por su parte, Vidich y Bensiman (1995) describen el origen de los gerentes asalariados, enmarcándolos en la nueva posición de EEUU en el mundo a partir de la posguerra, los cuales logran un nivel de prosperidad que sobrepasó sus perspectivas de éxito. Los estilos de vida de estos trabajadores de cuello blanco sufrieron un brusco cambio: al encontrarse tan exitosos en sus propios estándares, los miembros de esta clase fueron forzados a abandonar un pasado que no los había preparado para esas posiciones. Muchos eran descendientes de padres rurales e inmigrantes cuyas culturas habían rechazado. Probablemente su experiencia universitaria fue la fuente desde la cual su nuevo estilo de vida podía ser construido. La cultura de universidad de EEUU y sus creadores –los profesores– son de suma importancia como modelos para diseñar los nuevos estilos de vida de la clase media. Los autores sostienen que durante los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra (1945-1952) se produce una explosión

de la vida de campus (literatura, arte, música, teatro, museos) como principales formas de usar el tiempo libre, los cuales constituyen una reserva de modelos de estilos de vida. Esos estilos de vida son llevados a los suburbios de las grandes ciudades, por los que la vida en esos lugares emula a la vida de campus.

Un dato que ilustra de manera cabal este proceso es que en el transcurso del Siglo XX, la proporción de cargos administrativos en relación con los de producción, se duplicaron en la primera mitad del Siglo y se volvieron a duplicar en la posguerra (Melman en Smith, 1990: 18 y 19). Más allá de esta somera descripción de la historia de la gerencia en los EEUU que acabamos de mencionar, autores tan disímiles como Schumpeter, White y Mills tomaron diferentes perspectivas para dar cuenta del sujeto en cuestión. Veamos cómo abordó cada uno de ellos este fenómeno.

Schumpeter no está interesado en la descripción de la génesis del capitalismo moderno, ya que se avoca al estudio de los mecanismos económicos que dan lugar al despliegue de empresarios emprendedores. En su Teoría del desarrollo económico (1961), Schumpeter sostiene que la fuerza propulsora responsable de la dinámica del sistema económico la encarna el emprendedor. Es por esto que el autor intenta hallar una explicación a las características altamente dinámicas que venía mostrando el capitalismo del Siglo XIX y comienzos del XX. Es sólo en su aspecto histórico que nos interesa su obra y no en sus explicaciones psicológicas de la mentalidad emprendedora. Estamos interesados en indagar acerca de las condiciones de posibilidad del surgimiento de un empleado que penetraba en la grieta que dejaba la separación entre la propiedad y la dirección de las firmas capitalistas.

En la concepción del economista austríaco, la distinción entre empresario y capitalista es reciente y va a tornarse más evidente en la segunda mitad del Siglo XIX, justamente por el hecho de que las transformaciones de los métodos de financiamiento de los negocios trajeron aparejados un aumento del número de casos en los cuales los capitalistas no eran los empresarios y los empresarios no eran los capitalistas (Schumpeter, 1961). Mientras que el dueño – director había sido durante un largo período una persona importante, fue quedando cada vez más claro que el nexo entre poseer y operar una empresa no era esencial. Con el correr de los años, la separación de funciones de uno y otro hizo suscitar el problema de a quién correspondía asumir los riesgos de los nuevos emprendimientos.

Estas transformaciones trajeron al centro de la escena al gerente o director de empresa. Sin embargo, una vez que la nueva “combinación” es creada por el emprendedor, la labor diaria de la rutinización de ésta a través de procedimientos en el proceso de trabajo deja de estar en manos del emprendedor y pasa a albergarse en la figura del gerente. Para Schumpeter, la

rutina diaria no necesita de liderazgo, sino del mantenimiento de la disciplina del personal a cargo, pero esto es mero “trabajo”. De todas maneras, podemos sostener que la figura del emprendedor en el autor, así como la del gerente, están incluidas en la que el resto de los autores que analizamos aquí llaman el *mánager* o el empresario en relación de dependencia. Para Schumpeter, el emprendedor puede ser desde empleado dependiente hasta el principal accionista de la compañía. Lo que lo distingue de los demás es su actitud y su disposición interior, no la posición que ocupa dentro del *business*.

Si en los primeros años del Siglo XX el mecanismo económico de transformación según Schumpeter pasaba incuestionablemente por el individuo emprendedor, que encarnaba la función empresarial al realizar nuevas combinaciones. A mediados del mismo Siglo esta función se disloca para pasar a pertenecer a la empresa y a aquellos que, ocasionalmente, ejercerán la función empresarial en cada momento. La fuente de energía transformadora pasará desde el individuo particular al individuo colectivo. Se encarnará en una personalidad corporativa, que reunirá las personalidades y actitudes emprendedoras de un grupo de personas. Es justamente en este momento cuando sería pertinente indagar acerca de los mecanismos que se pusieron en funcionamiento para que el común de los gerentes en una determinada empresa adhiriera a esta nueva personalidad corporativa, sin que necesariamente formen parte del reducido grupo de gerentes emprendedores.

De todas maneras, Schumpeter observaba que, a mediados del Siglo XX, los hombres de negocio emprendedores eran sustituidos por ejecutivos asalariados y un gran número de accionistas. La intuición, la habilidad de percibir nuevas oportunidades, la voluntad y la fuerza para llevarlas adelante, venciendo las dificultades y resistencias, eran sustituidas por el cálculo y por los equipos de especialistas. Así, el empresario perdía progresivamente su función más esencial y disminuía el campo para el liderazgo individual. Las grandes corporaciones eran conducidas por *mánagers* que, en términos de mentalidad, eran como cualquier funcionario (Schumpeter, 1968a y 1968b). El gran hombre “heroico” era sustituido por el hombre “pequeño”, el “hombre organización”, en términos de Whyte (1961).

Whyte se desempeñaba como editor-asistente de la revista *Fortune* en los EEUU. Debido a las atribuciones de su cargo, presenció durante varios años los procesos de reclutamiento que las corporaciones solían realizar en las principales universidades de dicho país. Asimismo, dentro de su estrategia metodológica entrevistó a los responsables de las bolsas de trabajo para los estudiantes al interior de las instituciones educativas. También mantuvo conversaciones y entrevistas con los enviados de las compañías a las universidades.

En los años 50 del Siglo pasado, el modo de vida de la organización era la pauta de una porción importante de la población norteamericana. Whyte (1961) veía esto como una pérdida de la individualidad en el marco de una creciente burocratización de la sociedad en la cual el individuo se diluye en el grupo. La organización pasa a tener preponderancia por sobre el individuo, por lo que las necesidades organizacionales serían de un orden superior respecto de las del sujeto. De la colectivización de la vida no podía surgir otro sujeto que no sea el hombre - organización. Nada tiene esto que ver con un avance de ideas comunistas, sino que el autor la definía como una colectivización deshumanizada: un mundo donde los objetivos del individuo se confunden cada vez más con los de la organización. Esta sociedad norteamericana ejercía un culto público al individualismo y a la libertad individual, al tiempo que profesaba una ideología en la cual existe la posibilidad de una armonía total entre la organización y el individuo de la cual forma parte<sup>29</sup>.

¿De quién se diferencia este hombre - organización? El funcionario-ejecutivo-subordinado es el contrapunto del *self made man*, personaje característico del Siglo XIX y principios del XX, encarnado en la figura del emprendedor. ¿Quién encarna en la práctica a este nuevo personaje? Fundamentalmente la nueva generación formada en los años 50 y que constituirán los gerentes del futuro. Whyte los llamará la “generación de burócratas”: jóvenes salidos de las universidades y que desean entrar a trabajar en una gran empresa, porque quieren trabajar para otra persona. Quieren hacer algo que valga la pena, que puedan hacer la diferencia (*to make a difference*), quieren sentirse útiles, pero su ideal de servicio es gregario (López Ruiz, 2004): quieren hacer algo, pero sólo junto a otros. Si bien éstos quisieran escalar en la jerarquía organizacional hasta llegar a ser CEO’s, en la realidad, sus actitudes, sus valores, sus expectativas son diferentes de los que en ese entonces ejercían los cargos directivos de sus compañías. Estos ejecutivos veteranos habían llegado a sus cargos por sus impulsos individualistas y competitivos, pero esos impulsos eran mal vistos en las empresas que ellos mismos dirigen. Ahora se rendía culto a la cooperación y al trabajo en equipo (López Ruiz, 2004).

De acuerdo al autor, la importancia dada al grupo, al trabajo en equipo, a la adaptación del individuo a la organización, estaba siendo peligrosamente exagerada. Esta búsqueda avasalladora del equilibrio, la integración y el ajuste, al punto de negar el conflicto inherente

---

<sup>29</sup> La armonía total entre los intereses del individuo y los de la sociedad que lo rodea es parte del ideario de la Escuela de relaciones humanas. Esta doctrina estaba en boga entre los administradores a partir de la década del 20 y 30 del Siglo XX y era profesada por las escuelas de negocio y por los programas de entrenamiento de las grandes empresas. Surgida en la década de 1920, esta doctrina insistía en la necesidad de cohesión del grupo – evacuando cualquier posibilidad de conflicto inherente entre el capital y el trabajo- y en la importancia de las capacidades de relacionamiento al interior de las organizaciones.

entre el individuo y el grupo, considerándolo un desajuste del primero respecto del último, minaba toda iniciativa individual, el espíritu de competencia y la creatividad personal, subsumiendo al individuo a la tiranía del “equipo de trabajo feliz”, en el cual primaba la cordialidad y la búsqueda de consenso. Lo interesante de la obra de Whyte no radica en la crítica misma del devenir del individuo dentro del sistema capitalista norteamericano, sino en la posibilidad de apuntar con artillería pesada a la corporación sin hacer mella en la conflictividad inherente entre el capital y el trabajo. La problemática se ciñe al conflicto entre el individuo y la organización, pero no en tanto conflicto de clases (capitalistas vs. trabajadores), sino en tanto obturador del despliegue de la fuerza motora del liberalismo clásico: el individuo, su libertad y la libre competencia.

Estos jóvenes recibidos de las más prestigiosas universidades de los EEUU no tienen como objetivo alcanzar la independencia personal mediante el trabajo independiente, sino que prefieren trabajar para una gran empresa. La forma que tendrá la gran empresa de seducirlos es que ésta le brindará las expectativas de éxito en una atmósfera cooperativa (a diferencia del nepotismo de las pequeñas empresas). Incluso la toma de riesgos que viene aparejada con el deseo de triunfar no es desdeñada por la gran empresa: ésta le ofrece el mejor lugar para canalizarlos, gracias a los departamentos de investigación y desarrollo que se apropian de las innovaciones de la ciencia. Sin embargo, Whyte observa que el riesgo está perfectamente calculado, ya que éstos declaran querer trabajar en la compañía el resto de sus vidas profesionales. No importa si esta premisa no se observa en la realidad. Lo que realmente interesa es que funciona como ideal. Los nuevos gerentes no luchan contra el sistema, sino que buscan la manera de cooperar con él. Ajustan su ambición a las posibilidades reales que el sistema les ofrece y la orientan a la consecución de una buena vida. La buena vida consiste en una vida sosegada, en los suburbios, con una mujer y tres hijos, un automóvil o dos y un lugar de veraneo en un lago o frente al mar y un buen colegio para educar a los hijos. No es el modelo del hombre enérgico sino el del hombre feliz, descansado, en paz con su medio, mesurado y comprensivo en sus relaciones sociales. Es el individuo que busca conciliar el tiempo de trabajo con el dedicado a su familia, encontrando un equilibrio entre trabajo y vida familiar (Whyte, 1961). Es el modelo de las escuelas de negocios y de los gerentes de personal o recursos humanos.

Formar parte de una gran empresa trae consigo la posibilidad de la seguridad psíquica. En los afiches que las compañías desplegaban en las universidades, se destacaban frases como:

*Cuando trabaja con Harnschfeger estén seguros de estar en su lugar; Dow ofrece a los recién recibidos un futuro brillante; Un hombre puede desarrollarse y continuar desarrollándose en*

*la compañía Ownes-Illinois Glass; Esta es su oportunidad de hacer una carrera vitalicia* (Whyte, 1961: 71 y 72, citado por López Ruiz, 2004).

En suma, Whyte observaba que el modelo del hombre - organización al cual se apuntaba hace más de cincuenta años era un hombre al cual no se le ocurrían ideas propias, sino que servía de intermediario de las ideas de otros, pero de una manera tan democrática que nunca permitiría que su propio juicio se interponga por sobre las decisiones del grupo. Para ese hombre, las ideas surgen del grupo, no del individuo (Whyte, 1961). En sus entrevistas con directivos de empresas, Whyte observaba que cuando se les inquiría la razón por la cual dedicaban tanto tiempo al trabajo, sostenían que estaban prestando un servicio a través del mismo, aunque según Whyte, el verdadero motivo era que su yo exigía que fuese así. Si trabajaban demás, argumentaban que lo hacían porque amaban visceralmente su trabajo. En sintonía con la gran importancia otorgada al trabajo en sus vidas, el autor constataba que hasta las actividades de placer eran encaradas por los entrevistados en función de sus trabajos. No constituían un placer en sí mismo, sino como ocupaciones con matices terapéuticos, como forma de reproducción social, para recuperar las energías antes de volver a trabajar, ya que lo que espera es pura “lucha” y esta lucha es por la organización.

Whyte se preguntaba cuál era el precio que el ejecutivo pagaba por ese estilo de vida. Más específicamente, se preguntaba cuál era el precio que debía soportar por ser miembro de la organización. La respuesta que brindará el autor norteamericano es contundente: la neurosis. Esta neurosis es consecuencia de la nueva meta que se impone desde la organización: la meta de una perfecta y armoniosa adaptación a sus necesidades. Sin importar cómo se sienta verdaderamente, debe mantenerse en buenos términos con el personal en todos los niveles. Debe presentar siempre una apariencia ecuánime –actuar como si realmente le interesase lo que está siendo dicho- y debe sugerir en vez de ordenar. No puede permitirse que se diga de él que es autoritario, debe aparentar ser condescendiente. No alcanza con concentrarse en su trabajo; también debe hacer aliados al elaborar sus proyectos, ya que las decisiones las toma el grupo. Pero en la realidad lo que sucede es que el comportamiento externo niega el intenso conflicto que se desarrolla en su interior: sus impulsos y su deseo de controlar su propio destino están siendo constantemente refrenados. Whyte (1961) sostiene que el conflicto entre el individuo tal como es o como desea ser y el papel que está llamado a desempeñar, es un conflicto eterno, por lo que el esfuerzo por conjurarlo mediante operaciones de ajuste puede incluso intensificarlo. Esto produce que se vean como moralmente ilegítimas las tensiones entre el individuo y su organización.

El problema de esta tensión, sostiene el autor, radica en que no es una lucha contra una tiranía evidente, sino más bien contra una benevolencia: pocas cosas han sido tan bien calculadas para privar al individuo de sus defensas que la idea de que sus intereses y los de la sociedad son absolutamente compatibles (Whyte, 1956). Es por eso que Whyte sostiene que el conflicto mencionado siempre debe existir, ya que no hay solución para esto, por lo que quien busca evitarlo proveyéndose de una espuria ética que le brinde tranquilidad espiritual, no hace sino tiranizarse a sí mismo. No es tanto que la organización pasa a dominar al individuo más de lo que lo hacía anteriormente, sino que cada vez es más difícil para él imaginar cuándo se le subyuga (Whyte, 1961).

A Mills (2002) le interesa un punto de inflexión histórico específico: el ascenso de las llamadas nuevas clases medias a mediados del Siglo XX. Influida por sus lecturas de Weber, se interesa por la cuestión de la paulatina desaparición de la ética protestante del trabajo en este sector de la sociedad. Si bien en su obra “White collar” no hace foco en las capas gerenciales, su descripción de los nuevos asalariados de las grandes empresas se ajusta a la realidad de nuestro objeto, dado que las nuevas prácticas de gestión que serán inculcadas a la totalidad de los cuellos blancos, emanan de prácticas y discursos propios del *management*.

Mills manifiesta preocupación por la apatía que conlleva el trabajo para esas nuevas clases medias. Por este motivo, la moral protestante del trabajo, que veía a éste como una obligación, fue sustituida por los esfuerzos de los departamentos de recursos humanos para crear una buena disposición de espíritu entre los empleados. El trabajo se ha separado de otras actividades de la vida de las personas: la satisfacción que la vida les ofrece ocurre por fuera del ámbito laboral. La moral de trabajo de la clase media fue sustituida por una ética del placer. Así, el trabajo pasó a ser juzgado en términos de valores ligados al placer. Como el trabajo y la vida pasan a estar separados, esto complica la tarea de los que dirigen y administran los procesos productivos. Es preciso juntar de nuevo trabajo y vida. Así, el mundo de los negocios buscará nuevos símbolos por lo que recurrirán a la escuela de relaciones humanas mencionada anteriormente. Es preciso ofrecer incentivos al empleado que trasciendan lo económico. Para lograr un trabajador feliz, eficiente y cooperador, es preciso tener gerentes inteligentes, racionales y cultos (Mills, 2002).

Si durante la Segunda Guerra mundial uno de los componentes importantes en la construcción identitaria de los trabajadores para con su lugar de trabajo lo constituía el nacionalismo, en la sociedad afluyente de Posguerra es preciso una nueva ética que oriente a los individuos. Es necesario señalar, sostiene Mills, que no todo se debe a la crisis de la ética protestante, sino que se debe hurgar en la transición del mundo de la pequeña propiedad y de los pequeños

empresarios hacia otro mundo, una sociedad caracterizada por la propiedad concentrada y por los empleados asalariados. Es aquí donde se puede vislumbrar el surgimiento de los cuellos blancos, empleados asalariados que no estaban directamente implicados en la producción de bienes, sino que realizaban tareas de tipo administrativo. Mills comprendió los límites de esta categoría que ya era utilizada por el Servicio de estadísticas del trabajo de los EEUU, ya que los gerentes no eran incluidos en la definición de uso corriente (López Ruiz, 2004).

En suma, la transformación de la antigua clase media se basa en el pasaje de la propiedad a la no propiedad. En la nueva sociedad industrial, un número cada vez menor de individuos manipula objetos y un número cada vez mayor manipula personas y símbolos. De aquí la importancia que adquiere la instrucción para este sector social. Para las nuevas clases medias, la instrucción sustituyó a la propiedad. La instrucción pasa a ser la garantía de empleo en la sociedad de empleados. Mills observaba que el objetivo de los universitarios de entonces, especialmente en las universidades de elite, era un empleo en una gran compañía. Este tipo de empleo exigía no sólo una formación profesional, sino también ciertos hábitos de comportamiento social. La instrucción perdió significados en el terreno social y político y pasó a ejercer una función económica, profesionalizando extensos sectores de la población para cubrir las demandas del proceso de industrialización. Esta tendencia va a ir acompañada de un discurso legitimador en la literatura de *management*, que valorará, en un nuevo contexto de capitalismo monopolista, virtudes tales como la agilidad, las habilidades interpersonales con los colegas, en fin, un estilo de ejecutivo eficiente más que llevado por una ambición permanente propio del emprendedor (Mills, 2002).

### Capítulo 3: La formación de cuadros en el capitalismo argentino. El surgimiento de los mandos medios en las grandes empresas argentinas

Del análisis de la inserción de las grandes empresas transnacionales en la Argentina, es posible ubicar la emergencia de los mandos medios y su especificidad respecto de los países desarrollados. Si bien existe abundante literatura acerca de este fenómeno en otras regiones, intentaremos dar cuenta del proceso de formación de cuadros gerenciales en el capitalismo argentino, poniendo la mirada en el modo de apropiación del discurso y las prácticas del *management*.

Schvarzer (en Bustos, 1995), estudia el papel de los grandes grupos económicos en la economía argentina. Estos grupos generalmente están presididos por propietarios locales y gestionados férreamente por ellos. El autor sostiene que es en la década del 80 cuando surge en el mundo un renovado interés en estudiar estos grupos, especialmente en cuanto a la relación entre su función de maximizar ganancias y su estructura de propiedad. La razón se



debe a las compras sorpresivas de paquetes de control accionario de grandes corporaciones. Este tipo de operaciones puso nuevamente en evidencia los conflictos latentes entre los accionistas o propietarios los gerentes y directivos encargados de la gestión de sus empresas. A mediados de la década del 80 sólo dos o tres grupos (no así las empresas transnacionales, que ya poseían una vasta trayectoria en el reclutamiento de *mánagers* profesionales) habían logrado instalar un equipo directivo profesional mientras que la casi totalidad continuaba basada en el sistema personalizado bajo el control directo del propietario. El nacimiento de la *tecnocracia* en los grandes grupos económicos argentinos es llamativamente tardío, lo que da cuenta de la novedad del fenómeno del *management* en nuestro país. Por otro lado, desafortunadamente no hay estudios que analicen el desarrollo de la *clase gerencial* en las empresas transnacionales en nuestro país. Barbero sostiene que, entre las razones de este bache teórico, se encuentran el lento desarrollo de mercados de capitales y del llamado capitalismo gerencial, la persistencia de empresas familiares y la importancia de la inmigración como fuente de emprendedorismo (Barbero en Amatori and Jones, 2003). Por otra parte, Walter (1985) y Cardoso y Faletto (1969), entre otros, sostienen que este fenómeno se debe también a la esperanza depositada en el surgimiento de una burguesía nacional, preocupación propia de la Sociología latinoamericana de los 70. Esto requerirá de la utilización del método indiciario<sup>30</sup> para rastrear a través de huellas el surgimiento de este fenómeno<sup>31</sup>.

¿Cuáles pueden ser los indicios pasibles de ser rastreados y que nos lleven a dilucidar la aparición de empleados con capacidad decisoria estratégica en la gestión de grandes empresas en la Argentina? ¿Cuándo se produce la nacionalización del *management* por parte de las empresas transnacionales que ya estaban instaladas en nuestro país y que importaban su propio cuerpo de directivos desde las casas matrices y por parte de las que recién comenzaban a instalarse producto de la Segunda ISI? Chandler (1977: 464 y 500) describió a este fenómeno “la parafernalia de la profesionalización del *management*”, el cual estuvo signado por la creación de asociaciones profesionales, la publicación de revistas profesionales, la aparición de cursos de formación en *management* (finanzas, marketing, producción,

---

<sup>30</sup> Ginzburg (1989) en su rol de historiador, y por ser el representante más conocido de la microhistoria italiana, sabe que no tiene contacto directo con su objeto de estudio y que esto lo acerca al baqueano -diríamos por estas pampas-, o al rastreador -menciona Carlo-, quien deberá utilizar los menores indicios dejados por la presa durante su huida (una rama rota, una huella en el lodo, la corteza de un árbol desgarrada) para reconstruir una realidad de la que no fue testigo directo y que sin embargo habla a través de sus huellas.

<sup>31</sup> Esto nos obliga a hacer mención que, por fuera de la historiografía, existen algunos datos al respecto, como ser los textos de Walter (1994b) y Van Monfort (2000).

comportamiento en la organización, recursos humanos, etc.)<sup>32</sup>. Un aspecto determinante de este fenómeno radica en que estas empresas, al instalarse en el país, se veían en la necesidad de adaptarse a las regulaciones y a los mercados locales, en un contexto signado por la Segunda etapa de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), pero que se exacerba con la culminación de este período y el comienzo de la apertura comercial en la segunda mitad de la década del 70. Walter (1994b) habla de una autonomía y diferenciación de las esferas gerenciales respecto de las esferas de dirección o profesionalización del *management* fenómenos que acaecen en el proceso de racionalización que comienza a partir de 1978. El cambio en las estrategias empresariales para adaptar las estructuras organizacionales al nuevo contexto, son el producto de

*(...) actividades gerenciales especializadas en la gestión de "interfaces" que vinculan la organización con mercados diferentes. La gestión financiera, con el mercado de dinero; la gestión comercial, con el mercado de productos; gestión del personal, con el mercado de trabajo; la gestión tecnológica, con el mercado de tecnologías (de productos y procesos de producción) (Walter, 1994b: 7).*

Otro de los acontecimientos no menos importantes que abonan a la constitución de este grupo, es el crecimiento de una clase media urbana con crecientes y sofisticados patrones de consumo que acompañen la instalación de grandes empresas diversificadas y que ofrezcan los productos diferenciados demandados por este grupo social es un ejemplo. Por otro lado, el nacimiento de escuelas de negocios para la formación de gerentes que pasen a constituir los futuros directivos de las empresas es un claro indicio de una profesionalización de la gestión de las compañías y la cesión de parte del poder de los propietarios. Este fenómeno iría acompañado de la contratación de firmas consultoras que les ayuden a las empresas en la “gestión del cambio” que implica la transformación y creciente profesionalización de la gestión empresarial<sup>33</sup>. Por último, la creación de revistas sobre cuestiones de *management* y negocios implica la existencia de un público ávido de enterarse del quehacer, las tendencias y las modas de pensamiento de la comunidad de negocios. Analizaremos detenidamente cada uno de estos fenómenos, en la medida que se haya encontrado información, dado el escaso

---

<sup>32</sup> De acuerdo con Chandler (1977: 468 y 480), este fenómeno acaeció fuera de los EEUU recién en la 2da. Posguerra Mundial, especialmente en Europa (hacia fines de los 50's y comienzos de los 60's, con la creación del Mercado Común Europeo, el cual atrajo masivamente al capital norteamericano) y Japón, lo que da sustento a nuestra hipótesis que en nuestro país esto sucedió tardíamente en relación con los países desarrollados. La emulación del modelo norteamericano, de acuerdo con Chandler (1977: 498), se debe al vertiginoso desarrollo de los EEUU, por lo que el resto de los países, al buscar precedentes y modelos a seguir, tendieron su mirada hacia la experiencia de dicho país.

<sup>33</sup> Utilizando un lenguaje menos neutro, es posible sostener que las razones últimas de la contratación de consultoras es para dar legitimidad a nuevos discursos y nuevas prácticas de gestión traídas esencialmente de los EEUU.

interés despertado en la literatura acerca de estas cuestiones, excepto lo concerniente a la historia de las clases medias (ver Visacovsky y Garguin, 2009 y Adamovsky, 2009).

A nivel global, las nuevas clases medias profesionales irrumpen en la escena económica a partir de la Segunda Guerra mundial, la cual provoca la desaparición de viejos estilos de vida en el mundo occidental. Una de las causas de este fenómeno se compone de drásticos cambios en la estructura ocupacional del mundo occidental, especialmente en los EEUU, que resultaron en una nueva clase media de administradores surgidos de los *college* devenidos muchos de ellos gerentes de las grandes corporaciones. La emergencia de los gerentes como asalariados pone en cuestión la idea de una clase asalariada homogénea al estilo marxista debido a la expansión de actores tales como burócratas, profesionales, que no se agotan en una explicación dualista o dicotómica de la sociedad. Sin embargo, en cada país, el proceso de formación de esta clase es diferente. En la Argentina, así como en el resto del mundo occidental, la emergencia de la misma, en términos de educación (a través de la generalización de la educación) y de estructura ocupacional, sería impensable sin la idea de movilidad social (que en el régimen estamental pre capitalista no existía), posibilitado por el enriquecimiento dado por la estructura del mercado.

A mediados del Siglo XX, se comienza a hablar en los EEUU de una “nueva clase media” (Mills, 2002), que incluía a profesionales asalariados, técnicos, administrativos y oficinistas. Wright Mills identificaba a los gerentes como casos especiales de asalariados de alto rango que ponían en evidencia las complejidades del capitalismo avanzado; en efecto, en dicho período se había producido una inédita separación entre la propiedad y el control en las funciones cotidianas de las grandes corporaciones empresariales, transfiriéndose así enormes cuotas de poder de los propietarios a los gerentes. El autor también puso de manifiesto los valores que dichos estratos encarnaban, los cuales tendían a identificarse con los valores nacionales norteamericanos, como la aspiración individual por la movilidad social.

Con respecto a las investigaciones sobre clases medias en la Argentina, aunque éstas han sido sin duda importantes, no han problematizado histórica y contextualmente la categoría misma de clase media, sus condiciones de producción y de uso y su variabilidad histórica; en general, se las ha tratado mayormente como una población predefinida por el investigador y no se ha privilegiado la indagación de las prácticas y las perspectivas de los actores (Garguin 2006 y 2007). Entre este tipo de autores, sin duda el que mayor repercusión alcanzó fue Gino Germani, quien establecía una distinción entre clase media autónoma (compuesta por artesanos, industriales, comerciantes y profesionales autónomos) y clase media dependiente (empleados de todas las categorías, funcionarios, profesionales asalariados y técnicos). A la

primera correspondía el *self made man* y estaba representado por los inmigrantes que habían ascendido socialmente. A la segunda categoría pertenecían los diplomados de origen nativo (Svampa, 2001). Torrado (1997), retomando a Germani, divide a las clases medias en dos grupos: asalariados y autónomos. A partir de 1970, la expansión de los sectores medios se apoya sobre un aumento de la salarización (más en el sector privado que en el público y dentro del sector privado, los que logran el mayor crecimiento son los profesionales asalariados) en detrimento de las clases medias autónomas. Esta tendencia se refuerza en la década del 80. La alianza que se estableció entre los grandes capitanes de industria dueños de los grupos económicos y la nueva clase gerencial probablemente se deba al fenómeno que Germani tanto le criticaba a las clases medias: el esfuerzo por identificarse con las elites dominantes.

Garguin (en Visacovsky y Garguin, 2009) postula que la identidad de clase media comienza a cristalizarse con la llegada del peronismo, ya que con anterioridad a dicho período su conceptualización era un tanto difusa, debido a que encarnaba un concepto restringido de nación (homogéneamente blanca, europea y abierta a la movilidad social ascendente de todo el que lo intentara). Es a partir de la diferenciación con el migrante interno beneficiario de la política social del peronismo, que comienza a perfilarse la identidad de clase media. Durante el tercer período peronista, da comienzo una profunda transformación en las clases medias, llamada repliegue sobre el espacio privado (Svampa, 2001), que se intensifica durante la dictadura cívico militar entre 1976 y 1983. Este fenómeno va a mostrar su cenit durante este gobierno totalitario, la cual produjo una desmovilización de la sociedad argentina en general y de las clases medias en particular. Salvo el interregno de los comienzos del gobierno de Alfonsín (1983 – 1989), esta tendencia continuó más marcadamente, especialmente con el arribo de Menem al poder, a partir de 1989. Este gobierno promovió el logro individual por sobre el colectivo, extrayendo los componentes más individualistas del ideario del progreso, asociados con una lógica dual de “ganadores” y “perdedores”. Entre los ganadores, se encontrarían los sectores gerenciales y profesionales.

El grupo social –en términos de Weber- conformado por gerentes de grandes empresas en la Argentina, constituye un fenómeno relativamente novedoso en relación a Europa y los EEUU. En Latinoamérica en general y en la Argentina en particular, la sutil “división del trabajo” entre propietarios, gerentes y trabajadores no se da –aunque más no sea tenuemente- hasta la década del 60 con el comienzo de la apertura de la economía argentina a la inversión extranjera directa y la irrupción de la corporación transnacional en la escena económica. Esto hace que la caracterización del gerente aparezca en forma relativamente tardía con respecto al

llamado primer mundo, por un lado, y que los procesos de concentración económica generen una menor dispersión y diferenciación entre gerentes medios y altos en términos de acceso al mercado de bienes y servicios y consumos culturales. La primera investigación que toma la perspectiva de estos actores ocurre recién a principios de la década de 2000, en un trabajo etnográfico llevado a cabo en Buenos Aires por Tevik (en Visacovsky y Garguin, 2009) y en la cual se hace mención a una “clase media profesional”, sector que creció con las políticas económicas de la década de 1990, con altas competencias obtenidas en instituciones educativas privadas, que se desempeña en compañías transnacionales, con posiciones gerenciales en las áreas de servicios o finanzas.

El nacimiento de nuevos sectores medios urbanos que puedan pasar a formar parte más adelante de la nueva *clase gerencial* por un lado, y que demanden productos diferenciados (respecto del resto de la población, con niveles socioeconómicos más bajos), diversificados y sofisticados, por otro, constituye un pilar fundamental desde el cual se puede vislumbrar un nuevo grupo social con características propias. Este fenómeno se remonta a la década del 60, en plena etapa de sustitución de importaciones del gobierno desarrollista (Aspiazu et al, 1986), en la cual ingresan nuevas empresas transnacionales y se expanden las que existían desde la década del 20. Esto produce el surgimiento de una demanda de cuadros gerenciales locales. Es necesario agregar también que la nacionalización del *management* en la Argentina se debe también a la necesidad adaptarse a regulaciones y a mercados locales en el contexto de ISI, fenómeno que ocurre aquí y en todo el mundo. A su vez, pasará a conformarse un mercado de consumo de bienes simbólicos (escuelas de negocios, consultoras, revistas) que dará sustento a este nuevo grupo social.

No obstante, este es un proceso lento, con marchas y contramarchas. En 1974 culmina el Segundo régimen de sustitución de importaciones y recién con la llegada del golpe cívico militar en 1976, la emulación del modelo gerencial norteamericano cobra nuevos bríos. Aspiazu et al. (1986) fijan el año 1978 como el de la modificación más sustantiva en la política económica de la dictadura, en el cual se da comienzo a una nueva etapa sustentada sobre la base de la

*apertura de la economía y la confianza en las empresas privadas como sostén y motor de la economía*<sup>34</sup>.

Este dato está sustentado también por Walter (1994b), cuando analiza los *modos de racionalización* (entendiendo esto por la administración de recursos escasos) empleados por

---

<sup>34</sup> Discurso del Ministro de Economía publicado en el Boletín Semanal del Ministerio de Economía, N° 265, 25 de diciembre de 1978.

las empresas para adecuarse a la competencia exacerbada –especialmente en el ámbito financiero- producto de la crisis económica de fines de los 70, que incluía una abrupta caída del mercado interno y tasas de interés reales positivas. En este contexto, mientras las oficinas financieras y comerciales se desarrollan (destinan a ellas los mayores y mejores recursos), las áreas relacionadas con la producción de bienes o servicios sufren fuertes reducciones cuantitativas y cualitativas del plantel de personal (Walter, 1994b). Así, el sector financiero y comercial al interior de las empresas sufre un rápido crecimiento (en términos de salarios y de oportunidades de carrera). Las NFOT (nuevas formas de organización del trabajo) promueven mejorar la calidad de los productos y servicios brindados por las empresas, sin perder la productividad generada con el ajuste. La preocupación por el cliente pasa a constituir uno de los mecanismos legitimadores de la disciplina al interior de los mandos gerenciales. La calidad total pasa a constituir un modo de referenciar el cambio socio cultural requerido para inculcar una “filosofía contractualista centrada en la relación proveedor-cliente, interna y externa” (Walter, 1994b: 3). La introducción de las NFOT encubrió el ajuste, logrando una adhesión sólo en apariencia, mientras sobrevuela el temor a las sanciones y al despido. Es precisamente en el año 1978 cuando se crea ESEADE (Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas), constituyendo la primera Maestría en Economía y Administración de Empresas (actualmente denominada Maestría en Administración de Negocios). Reflejando el espíritu de la época en la cual fue fundada, esta institución se nace bajo el influjo de ideas que ameritan ser mencionadas. En un discurso pronunciado por Alberto Benegas Lynch (h) en 2001<sup>35</sup> (Rector de ESEADE 1978-2001), conmemorando los 23 años de la casa de estudios, apunta a que

*Todos los integrantes de una comunidad, independientemente de cuáles sean sus actividades específicas, están interesados en que se los respete, por tanto todos deberían contribuir a ese fin ya sea con tiempo o con recursos. Nada se gana con rasgarse las vestiduras por las intromisiones del aparato estatal en la vida de las personas, si no se trabaja para revertir la situación<sup>36</sup>,*

resaltando la misión que venía a cumplir la misma desde su creación. La idea de la creación de ESEADE fue concebida por su fundador entre 1973 y 1976, período que marca la transición desde el fin del Segundo régimen de sustitución de importaciones hacia la implementación de políticas económicas de corte neoliberal. El sesgo liberal (o más bien neo liberal) y el proyecto ideológico está sustentado en combatir desde sus aulas a las

---

<sup>35</sup> Ver en <http://www.eseade.edu.ar/institucional/historia.asp> (Bajado el 18/01/2011).

<sup>36</sup> Ibid.

*variantes marxistas, socialistas, keynesianas, cepalinas y social-demócratas que alimentaron a muy diversos populismos, básicamente, aunque no exclusivamente, de signo nazi-fascista” [con el fin de] “contrarrestar la influencia socialista en casas de estudios latinoamericanas”<sup>37</sup>.*

En ese contexto político y cultural, esta institución creía preciso formar al

*futuro dirigente empresario [para que] no sólo tuviera a su disposición las mejores herramientas de administración sino que se le ofrecerían elementos adecuados para la comprensión del contexto en el que se desenvuelve su empresa*<sup>38</sup>.

En cuanto a la financiación del programa, la comunidad empresaria que formó parte del cuerpo de “benefactores” estaba conformada por los antiguos capitanes de industria, miembros de las familias patricias que presidían los grupos económicos más importantes de la Argentina hasta ese entonces y por miembros de los grupos de *lobby* económico y empresarial más influyentes de la época<sup>39</sup>. La liberalización próxima de la economía y la apertura indiscriminada hacia los capitales extranjeros, produjo la necesidad, en estos capitanes, de *aggionarse* a los nuevos tiempos que corrían en el mundo desarrollado. Era necesaria la formación de cuadros con la mirada puesta en los centros de poder económico para que puedan absorber y empaparse de las nuevas prácticas del *management*. En algunos casos, el empresario benefactor enviaba directamente un egresado universitario de su empresa para la utilización de las becas que otorgaba al instituto.

En cuanto a la irrupción de las consultoras especializadas en cuestiones de *management*, Schvarzer (en Bustos, 1995) sostiene que la contratación de éstas por parte de los grandes grupos económicos argentinos se da a partir de mediados o fines de la década del 80, cuando comienzan a producirse las grandes reestructuraciones, fusiones y adquisiciones. Si bien es cierto que las grandes consultoras internacionales especializadas en temas de *management* se instalan hacia fines de la década del 80, lo que no menciona Schvarzer es que ya desde la década del 60 se había establecido la primera consultora para grandes empresas: IDEA (Instituto para el desarrollo empresarial argentino). Cabe aclarar que en sus comienzos, esta consultora ofrecía cursos de formación gerencial en temas vinculados al *management* científico de corte taylorista<sup>40</sup>. Más allá del rol destacado que jugaban las empresas

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> La Asamblea de Fundadores que brindó el primer apoyo financiero a ESEADE y posibilitó su funcionamiento, estuvo originalmente integrada por Abel Ayerza, Armando M. Braun, Federico Carlés, Rodolfo Costantini, Miguel de los Santos, Enrique Duahu, José A. Estenssoro, Jose A. Esteves, Amalia Lacroze de Fortabat, Roberto Helguera, Guillermo M. Lovegrove, Alfredo D. Olaechea, José E. Rohm, Oscar Secco, Alberto Servente, Mario Vásquez, Wilfred von Büllow, Guillermo Yeatts y Federico L. Zorraquín.

<sup>40</sup> La persistencia del modelo taylorista aún en el trabajo intelectual del *mánager* puede explicarse por la emulación del modelo imperante en el primer mundo a raíz del Plan Marshall de Posguerra: en Europa se enviaban misiones de productividad a los EEUU, en las cuales trabajadores de cuello blanco eran enviados como

transnacionales desde la década del 60 y 70, hacia fines de la década del 80 comienzan a jugar un papel destacado las empresas multilatinas (empresas argentinas con presencia en Latinoamérica, así como empresas de la región con presencia en otros países del continente). Esto requirió la designación de una dirección profesional de las distintas filiales del grupo, que en los hechos opera con los mismos cargos que los responsables de las filiales de las empresas transnacionales. Este fenómeno es una mezcla de necesidad y contagio (reproducción de discursos y prácticas para pertenecer a un mismo campo, en este caso, la comunidad de negocios). Es evidente que las empresas transnacionales que llegaron al país para operar los servicios privatizados traccionaron e hicieron explotar el crecimiento de las consultoras. Éstas contrataron a firmas como Mc Kinsey (instalada en el país en 1991), especialista en temas organizativos, para diagnosticar las “ineficiencias” de las compañías otrora estatales. La incursión de este tipo de consultoras también daba cuenta de la dimensión y el grado de diversificación de actividades alcanzadas por los grupos económicos locales y las empresas transnacionales. Es indudable que esta apertura de la economía al ingreso de capitales del exterior se vio posibilitada a partir del modelo económico implementado a partir del golpe de Estado en 1976 y definitivamente consolidado en la segunda mitad de la década del 80 y principios del 90.

Las organizaciones profesionales, así como las revistas destinadas a los mandos gerenciales, tuvieron su origen en cuestiones ligadas a la administración de plantas industriales. Es por eso que los ingenieros mecánicos, eléctricos y más tarde los ingenieros industriales fueron los pioneros en crear revistas y asociaciones para promover sus prácticas e ideas en relación con la producción y la distribución de bienes. Las revistas más destacadas fueron "La ingeniería", "Revista Mecánica Metalúrgica" y "Revista Ciencia y Técnica" perteneciente al Centro de estudiantes de ingeniería de la Universidad de Buenos Aires (Lobato, 2002). Los problemas del trabajo industrial encontraron en las páginas de "La Ingeniería" un espacio importante y la organización científica del trabajo fue tomada por los apóstoles del nuevo evangelio: los ingenieros. Como hombres de ciencia (así se veían ellos mismos) querían resolver los problemas de la vida industrial pero también sensibilizar a la sociedad en torno a la industria y el trabajo. Las preocupaciones tenían más que ver con cuestiones técnico ingenieriles que con *management*.

La intervención de los ingenieros en cuestiones ligadas a la organización del trabajo industrial, la racionalización, el sistema de incentivos salariales y la productividad, se produjo

---

pasantes a las grandes corporaciones norteamericanas para formarse en las prácticas tayloristas y fordistas de la administración.



especialmente en el período de entreguerras. Esta intervención (en términos de planificación y organización del trabajo) estaba fundamentada y legitimada por el hecho que éstos eran quienes estudiaban meticulosamente los mejores procedimientos para el desarrollo de diferentes actividades industriales. El ingeniero industrial –como especialista en cuestiones ligadas a las plantas fabriles- ocupó un papel destacado en la escena de la producción. Éste pasó a reemplazar –en parte- a los capataces y jefes de taller, quienes tenían saberes y formación empíricos. Estos últimos se encargaban de vigilar y controlar, pero las tareas de planificación y las decisiones más estratégicas pasaban a estar concentradas en el especialista. En otras palabras, mientras los ingenieros tenían la función de dirección debido a sus capacidades y conocimientos adquiridos en la institución universitaria, los trabajadores tenían la tarea de ejecutar el trabajo que se les ordenaba y, a lo sumo, en el caso de los jefes de taller, la de resolver problemas menores. En el período previo al peronismo se difundieron algunas técnicas específicas o casos particulares donde pueden aplicarse los principios de la organización moderna en áreas más generales de la administración de las grandes empresas. Así, aparecieron artículos tales como "Ensayo de introducción a una racionalización administrativa" en la revista "La Ingeniería", durante los meses de abril, mayo y junio de 1944 y "Cómo hemos 'taylorizado' nuestro taller mecánico", en la misma revista, durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo de 1945. Sin embargo, tal como puede verse, el ingeniero sigue estando presente en el centro de la escena como intermediario entre el accionista y el trabajador. Este fenómeno no es exclusivamente local, sino que en los EEUU sucedió algo similar. La razón de esto radica en el éxito que cobró la administración científica de la producción, diseñada por Frederick Taylor en 1911<sup>41</sup> y difundida rápidamente por todo el mundo.

Las primeras revistas destinadas a gerentes de grandes empresas y que abordaban cuestiones generales de *management*, surgieron a partir de fines de la década del 60. La pionera de todas es la revista "Mercado", creada en 1969 y especializada en temáticas de marketing. "Prensa económica", especializada en economía, finanzas y negocios, fue fundada en 1975. Respecto de revistas centradas en cuestiones generales de *management*, se puede mencionar a "Apertura", una revista destinada más directamente a la población de gerentes de grandes empresas, que presenta su primer número en el año 1983. Otra revista similar es "Gestión", la

---

<sup>41</sup> En 1911 Frank Gilbreth formó la Sociedad para la promoción de la ciencia del *management*, la que luego pasó a llamarse la Taylor society, que difundió la ideas de Taylor por todo el mundo, incluyendo a la Argentina. Esta sociedad se preocupaba por temáticas relacionadas a la ingeniería de las plantas de producción. Por otro lado, la difusión del taylorismo en nuestro país se advierte en publicaciones tales como la "Revista Mecánica Metalúrgica" cuyo redactor técnico tradujo y publicó mensualmente la "Dirección de Talleres" de Taylor, entre noviembre de 1926 y diciembre de 1927 (Lobato, 2002).

cual data del año 1998. En la década del 80 surgió la revista “Negocios”, aunque con menos éxito editorial que las otras. Estas son las revistas de *management* que mayor aceptación han tenido en el mercado. A partir de la década del 90 se produjo una explosión en la edición de publicaciones con temáticas ligadas a estas cuestiones, por lo que la lista sería demasiado larga (que incluiría los suplementos económicos de los diarios masivos –que pasaban a incluir temáticas de *management*- y los periódicos especializados en negocios, como ser “El Cronista” -si bien fue fundado en 1908 con el nombre de “El cronista comercial”, el cual se vendía por suscripción, recién en 1986 se convirtió en un diario masivo con presencia en todo el país- y “Ámbito Financiero” -fundado en 1976-. Nuestra intención es simplemente dar cuenta de la existencia de un público ávido de leer literatura especializada en cuestiones que le atañan, a la vez que los ayuda a reforzar su identidad de “clase” (en este caso, la nueva comunidad gerencial). En cuanto a las asociaciones profesionales, las más antiguas son la Asociación Argentina de Marketing, que data del año 1965 y la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina, creada en 1970.

En cuanto a las consultoras de capacitación empresaria, IDEA es la pionera. Habiéndose fundado en 1960, en sus comienzos su público estaba más restringido a los directivos de las empresas. Ilustrando un espíritu de época en el cual la clase gerencial se erigía en un lugar cada vez más preponderante en el rumbo de las grandes empresas, lo que llevaba a relegar paulatinamente de las decisiones cotidianas a los propietarios de los grupos económicos, en el acta de fundación de la entidad (IDEA, 2010)<sup>42</sup> se declaraba que

*el progreso económico de los pueblos depende de la eficacia con que la energía humana pueda ser utilizada para producir los bienes, servicios y otras satisfacciones apetecidas” [y] “que esto, a su vez, depende en gran parte de la habilidad o calidad de los gerentes” [por lo] “que el cometido del gerente de empresa constituye un tipo de trabajo diferenciado y de rasgos propios, de carácter profesional, basado en un caudal cada vez mayor de conocimientos científicos susceptibles de ser enseñados y transmitidos, por lo que se desprende que la formación y capacitación de los gerentes profesionales reviste una importancia primordial en el desarrollo económico del país.*

Es evidente la impronta aún presente de la Administración científica taylorista de la empresa, en parte debido al resurgimiento de estas ideas producto del Plan Marshall de la posguerra el cual a su vez impulsó las misiones europeas de productividad a los EEUU. Este fenómeno se puede observar en la misma acta mencionada, cuando sus miembros fundadores acuerdan, entre otras cosas,

---

<sup>42</sup> Todos los datos acerca del devenir de esta institución, provienen de la publicación “IDEA: 50 años”, editada en ocasión del 50mo. Coloquio de la entidad, llevada a cabo en la ciudad de Buenos Aires, en el año 2010.

*Promover la instrucción formal de los principios de la dirección científica para gerentes, por especialistas e instituciones educacionales acreditadas, estimular el interés en, y transmitir, el conocimiento de la ciencia de la dirección profesional y su desarrollo.*

Es indudable que la mirada extranjerizante que fundamenta la capacitación gerencial acompaña la tendencia que se venía manifestando en la propia carrera de Administración de la Universidad de Buenos Aires. Es así que IDEA se propondrá

*hacer sensible en la República Argentina la creciente bibliografía de valor sobre la ciencia de la dirección de empresas que ha resultado de las extensas investigaciones que se han efectuado y se efectúan, sobre este tema en diversas partes del mundo.*

Las revistas Ideario e Idealistas, creadas en 1962 y pertenecientes a IDEA, pueden constituir las primeras publicaciones destinadas a divulgar cuestiones ligadas a “tecnologías blandas”, ligadas al gerenciamiento de empresas. Posteriormente, en el año 1963, edita su primer número la Revista IDEA, de aparición trimestral. En ese mismo año, la institución comienza a becar a ejecutivos de las empresas socias para que se capaciten en las universidades de Harvard y Columbia en los EEUU. En 1966 la entidad comienza a publicar el Índice de costo de vida para ejecutivos (que en 1983 pasará a denominarse Índice de precios a consumidores de altos ingresos), lo que viene a sugerir el proceso de sofisticación del consumo de las nuevas clases medias, nacidas en el seno del primer gobierno peronista, pero cuyo crecimiento exponencial se da durante la década del 60. En 1968 nace la Escuela de Administración de IDEA, primera institución de nivel superior en la Argentina (no olvidemos que ESEADE constituye la primera Maestría en Administración de Empresas de gestión ininterrumpida en nuestro país, mientras que recién en el año 1988 IDEA tendrá su propio Máster en Administración de Empresas. Es necesario aclarar que en 1972 se lanzó una Maestría en Administración de Empresas en IDEA, aunque a los dos años fue desactivada), asesorada por la Harvard Business School. Entre 1969 y 1970 IDEA comienza a visitar a las empresas asociadas para evaluar sus necesidades de capacitación gerencial. Entre los años 1972 y 1973 se inicia el Curso para Profesionales Universitarios (CPU), primer programa de posgrado en Administración del país. En los fundamentos de su creación, el CPU proponía “desespecializar” a los participantes, para proveerles “una visión integradora del negocio”. Más tarde la institución creó el PADE (Programa de Administración de Empresas), destinada especialmente a la formación de mandos medios.

Especial atención merece la creación de la Licenciatura en Administración en la Universidad de Buenos Aires, creada en 1958<sup>43</sup>. Dicha carrera fue creada por un grupo de docentes que firmó un convenio de intercambio cultural con las Universidades de Columbia y de Stanford, en el marco del cual viajaron a formarse en dichas instituciones y luego produjeron la ‘transferencia tecnológica’ necesaria organizando la carrera”. La actual directora del Departamento de Administración, Patricia Bonatti, sostiene que “La carrera se organizó con el más estricto rigor funcional, producto del modelo ACME<sup>44</sup>, que relacionaba las actividades funcionales y los elementos de la dirección de la empresa centrándose en las áreas funcionales de especialización: Producción, Comercialización, Finanzas, Personal, etc.” Es evidente que el influjo ideológico norteamericano estuvo presente a la hora de concebir la carrera, no sólo en las materias sino también en el soporte bibliográfico, “donde había que ‘apurar’ las traducciones, para absorber el pensamiento de las escuelas de negocios de los Estados Unidos”, declara Bonatti. Cada materia tenía sus “gurúes”, la Biblia de contenidos requeridos para la formación profesional. La formación de los estudiantes de la carrera tenía por objetivo proveer de profesionales a las filiales de empresas transnacionales que comenzaban a instalarse en el país, la industria automotriz y la de laboratorios medicinales, en su gran mayoría. Tal como había sido habitual ya en la clásica carrera de Contador Público, en donde las cátedras principales estaban titularizadas por los responsables de los estudios internacionales en materia de contabilidad y auditoría, la Licenciatura en Administración presentaba como titulares de las asignaturas con las que comienza la carrera a los Gerentes o Directivos de las compañías a las que les proveía sus egresados.

### 3.1 Palabras finales

¿Es posible reconocer en la Argentina un sistema de producción de élites manageriales claramente organizado en el que se produzca una firme articulación entre un sistema educativo que distinga y jerarquice a las instituciones universitarias, promoviendo la inclusión de sus egresados en las grandes corporaciones? Probablemente no se haya logrado tal nivel de

---

<sup>43</sup> Los datos que se exponen a continuación fueron extraídos de un reportaje a Patricia Bonatti -Directora del Departamento de Administración de la Universidad de Buenos Aires- aparecido en el suplemento especial del diario Clarín del domingo 5 de octubre de 2008 conmemorando los 95 años de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ver en [www.clarin.com](http://www.clarin.com)

<sup>44</sup> La *Association of Consulting Management Engineers* (A.C.M.E) editó en 1957 la publicación que lleva el título de: "Common Body of Knowledge Required by Profesional Managements Consultants". Esta publicación fue resultado de la tarea de un grupo de expertos reunidos en la *Association Planning Committee* de ACME, entre ellos: H.B. Maynard, Dwight Demier, C.S. Petrasch Jr., J. Alex Smith, W.R. Swett y R. White. Este grupo de expertos determinó que para dirigir son fundamentales tres etapas: 1. Determinar Objetivos, 2. Lograr objetivos fijados en la etapa primera y 3. Medir los resultados. Estas etapas obligan al dirigente a promover innovaciones y a desarrollar a las personas, puesto que sin nuevas ideas o sin individuos cada vez más capacitados, la empresa es avasallada por la competencia y muere; de forma que las tres etapas y sin estos dos factores mencionados, tendría la única vigencia sólo a corto plazo.

desarrollo, pero quizás nunca fue un proceso consciente de conformación de un grupo con el objetivo de establecer sus propias reglas de juego.

Cuando hablamos del fenómeno del capitalismo gerencial al estilo de Chandler, nos referimos a la paulatina toma del poder por parte de un cuerpo de gerentes sin identidad colectiva que, con el retroceso de la llamada Patria contratista de la década del 80 y la retirada del Estado de la regulación de la economía y la consecuente venta de activos de grandes empresas a conglomerados extranjeros –con la privatización de empresas de servicios públicos y al implementación de las modernas técnicas de *management* so pretexto de mejorar la productividad- en los 90, se termina de cerrar un proceso que había dado sus primeros pasos durante la segunda etapa de ISI con la incipiente pero firme nacionalización del *management* (tanto en las empresas que ya estaban instaladas en el país –delegando parte del poder en administradores que comenzaban a formarse en estas cuestiones dentro del ámbito académico-, como en las que habían decidido hacerlo en ese momento producto del fomento a la inversión extranjera directa del gobierno de Frondizi).

El denominador común que se puede reconocer en filigrana es una creciente profesionalización del *management* y una tendencia hacia la autonomización de un cuerpo de gerentes diferenciándose así de los altos directivos de las grandes empresas (muchas de ellas transnacionales). ¿Es posible hablar de una comunidad de gerentes argentinos? ¿Hasta qué punto los *mánagers* conforman un actor colectivo que vela por sus intereses de forma conjunta? ¿Constituye esto un verdadero sistema de producción de élites manageriales al estilo francés?

Probablemente no con la fuerza que provee una identidad colectiva como los *cadres* en Francia, los *quadri* en Italia o los *cuadros* en España, los que comparten no sólo un sindicato que defiende sus intereses, sino también asociaciones profesionales que promueven su posicionamiento al interior de las instituciones y estimulan las investigaciones centradas exclusivamente en su público. En rigor, en la Argentina se produjo un proceso de modernización forzada llevado a cabo por las compañías transnacionales que se instalaban en el país, lo que a su vez aportó a la consolidación de un nuevo grupo de asalariados que se reconocen con las prácticas y los discursos del *management* norteamericano. Este fenómeno estuvo menos planificado que en los países mencionados, siendo más bien una reacción ante una nueva coyuntura económica y una nueva forma de división y organización del trabajo.

## Parte II: La confianza perdida. Hacia un abordaje sociológico del trabajo gerencial

### Capítulo 4: Problematizando nuestro objeto de estudio. Conceptualización y ontología de la figura del *mánager*

Es necesario, por un lado, mostrar la polisemia en el intento por definir y caracterizar al *mánager*. Sin embargo, nuestro trabajo nos obliga a intentar la búsqueda de una delimitación de la ontología de este sujeto, a los fines de observar la especificidad de su evolución histórica. La sociología francesa acuñó el concepto de *cadre*, figura que incluye al gerente, pero que a su vez lo trasciende. Probablemente, el mando medio chandleriano propio de la gran empresa diversificada, se acerque al perfil del que intentamos dar cuenta en nuestro trabajo. De todos modos, la problematización del concepto de mando medio o *mánager*, nos ayudará a distinguirlo de otros actores dentro del mundo laboral, a la vez que nos proporcionará las bases conceptuales según las cuales trabajaremos a lo largo de este trabajo.

La aparición tardía de la gran empresa moderna diversificada en la Argentina exige un análisis del debate acerca de la figura del *mánager* a partir de la literatura de los países centrales, especialmente los EEUU. Cabe señalar que no es arbitraria nuestra decisión ya que, en última instancia, los modernos modelos de gestión de las empresas en el mundo capitalista tienen como origen los a ese país. A los fines de avocarnos a estudiar la ontología del gerente, consideramos que centrarnos en la literatura norteamericana nos ayudará a comprender de manera más acabada este fenómeno. También somos conscientes de la estrecha vinculación entre ontología e historia, por lo que la escasa discusión de esta cuestión en Latinoamérica también se verá reflejada en el análisis.

En nuestro intento de seguir problematizando ontológicamente nuestro objeto de estudio, es indispensable hacer mención a Chandler tanto en su libro *The visible hand* (1977), así como en *Scale and scope* (1990). Si bien está claro que su trabajo aborda la realidad norteamericana, las razones técnicas del surgimiento de los mandos gerenciales pueden ser aplicadas al análisis del funcionamiento del sistema capitalista en cualquier país, siempre y cuando se atiendan las circunstancias históricas y las condiciones de posibilidad que dieron origen a la emergencia de una nueva “clase” que se reconoce como tal. Es así como Chandler señala que las exigencias derivadas de las demandas técnicas y del tamaño de la gran corporación que se perfilaba en los EEUU, exigieron la incorporación de una *clase gerencial* para su administración, afectando en última instancia el funcionamiento de la empresa independientemente de la existencia de un propietario directo (o a veces al margen de éste).

En la Argentina no existe una figura legal que defina la profesión de *mánager* y que reglamente un estatuto para el ejercicio de su función. A diferencia de Francia o Italia, donde los *cadres* o *quadri* poseen un estatuto legal con obligaciones contractuales, los *mánagers* argentinos no constituyen una categoría a priori, sino que es producto una suerte de “*invención*” por parte del investigador, si bien avalada por prácticas, discursos y valores compartidos y validados empíricamente. La razón de la particularidad argentina probablemente se deba a la dificultad de la llamada “*burguesía nacional*” de delegar parte de sus fueros en el manejo de las empresas. Por su parte, la falta de reglamentación para integrar las élites (a diferencia de Francia), puede originarse en la persistencia (al menos hasta mediados de la década del 70) de cierta movilidad ascendente por parte de las clases medias, lo que ponía constantemente en cuestión la redefinición y delimitación de un campo específico. Es por eso que las redes informales y el capital social constituyen factores explicativos de la porosidad y heterogeneidad de la categoría de los gerentes.

Dentro de los estudios sobre estratificación y movilidad social, al entablar la búsqueda de una variable operacionalizable para dar cuenta del fenómeno del ascenso de la clase gerencial durante el Siglo XX en los países económicamente desarrollados, el abanico de autores que abordan este fenómeno utiliza como fuente al austro marxista Karl Renner (1953). Este autor utilizó, ya desde la década del 30 del Siglo XX, el concepto de “*clase de servicios*” para describir a los empleados en el servicio público (*civil servants*), en el servicio privado de la economía (administradores de empresas, gerentes y expertos técnicos) y en los servicios sociales (agentes distribuidores de servicios del Estado de Bienestar). Este autor afirmó que la clase de servicios se distingue de la clase obrera debido a que realiza un trabajo no productivo, aunque la diferencia más sustancial radica en la calidad del empleo. En efecto, se trata de un trabajo donde se ejerce autoridad (directivos y gerentes) o bien se controla información privilegiada (expertos, profesionales liberales). Pero si bien es cierto que este tipo de trabajo otorga algún margen de discrecionalidad y autonomía al empleado, la contrapartida resultante de esta situación es el compromiso moral del empleado para con la organización, en el marco de un sistema estructurado en torno a recompensas y castigos. Probablemente la base desde la cual es posible diferenciar a estos empleados del resto que compone la división del trabajo, se centra en la confianza. Ellos no constituyen una fuente de plusvalía, sino más bien una carga sobre la plusvalía que se extrae, directa o indirectamente, de la clase obrera. Para ello, la organización necesita de la lealtad de este asalariado, por lo que el contrato de trabajo, en el cual todo está prescrito y estipulado, no es una herramienta que alcance para lograr la lealtad de éste.

Problematizar la cuestión de la confianza –concepto que surge en torno al debate sobre la estructura de clases que emerge con ímpetu a partir de la Segunda posguerra- resulta una cuestión central en este trabajo, dado que en la negociación por la confianza de la cual el gerente forma parte al interior de la empresa, se juega en realidad el grado de adhesión a los valores corporativos que se debe poner en juego para llevar adelante los objetivos corporativos. Goldthorpe (1995a) sugiere que el requisito de confianza en la relación de empleo implica dos exigencias que el empleador debe afrontar: a la hora de delegar autoridad y cuando es preciso recurrir al conocimiento especializado o experto. El control social al interior de la organización no puede ser ejercido de forma directa, sino que debe difuminarse, debilitarse. Consecuentemente, a los que se les delega autoridad, reciben como contrapartida un margen de autonomía y discrecionalidad. Es una cuestión de la confianza depositada en ellos para que estos empleados actúen de un modo coherente con los objetivos y los valores de la corporación. En otras palabras, el comportamiento correcto de estos empleados, que se ajuste a los intereses de la organización, depende del grado de compromiso moral que mantengan con la misma, más que de la eficacia del sistema de recompensas y castigos. La recompensa no se basa en un trabajo concreto realizado, sino que forma parte de una compensación y un reconocimiento en especie por la aceptación de la obligación de hacer honor a la confianza de manera fiel, o en otras palabras, por una “servidumbre voluntaria” (La Boétie, 1993). Fox (1972) sostiene que los empleos con un alto nivel de discrecionalidad requerida, implican una lealtad difusa hacia la compañía, una identificación moral para con el interés del empleador, lo que implica que quien ocupa un empleo de confianza tiene la capacidad de ejercer una discrecionalidad apropiada, basada y legitimada por cualidades producto de su formación, el adocctrinamiento, la socialización y un cierto nivel de ingresos.

Se podría decir que, hasta la década del 80 (y esto aplica a la casi totalidad de los países desarrollados e incluye a la Argentina), la seguridad de empleo y de estatus constituían la recompensa otorgada por las organizaciones como contrapartida al fiel cumplimiento de la confianza depositada en ellos. Estos empleados tratan de utilizar todos sus recursos disponibles para preservar sus posiciones de relativo poder y ventaja social para sí mismos y para sus hijos. En una situación de conflicto distributivo, la ideología legitimadora que adoptará para preservar su posición será la meritocracia (de tal modo que los criterios del mérito estén definidos de manera que maximicen sus ventajas competitivas). La estrategia expulsora asociada será el credencialismo, utilizando los diplomas para controlar el acceso a las posiciones más deseables dentro de la división del trabajo (Goldthorpe, 1995a: 254 y 255).



## Capítulo 5: El mánager categoría socio profesional

La perspectiva (neo) marxista y la (neo) weberiana en el debate sobre estratificación y movilidad social, se contraponen en cuanto al peso que se le otorga a los siguientes parámetros: 1) centralidad de la producción versus el mercado, 2) énfasis en la estructura versus la formación de clase y la movilidad, 3) énfasis en la división social del trabajo versus la identidad social y política de los agentes y 4) centralidad de las relaciones de explotación versus de dominación.

Goldthorpe (1995 a y b) en particular, y la sociología británica en general (en el marco de los análisis de clase), retomó la categoría de “clase de servicio” a fines de la década del 70 y comienzos de la del 80, apoyándose en el fuerte incremento registrado en el sector servicios durante la Segunda posguerra. De acuerdo al autor:

*(...) aunque la expansión de la clase de servicio debe verse como una respuesta a las exigencias organizacionales y, al mismo tiempo, como algo que es hecho posible por el crecimiento económico, esto no significa que pueda entenderse simplemente como el resultado de un desarrollo natural de la división del trabajo al hilo del crecimiento económico (...). Más bien, el tamaño y la composición ocupacional detallada de la clase de servicio en cualquier sociedad particular será el reflejo, en una medida importante, de decisiones organizacionales y políticas y, por tanto, de la estructura del poder organizacional y político y del carácter de las ideologías y valores dominantes (Goldthorpe, 1995a: 244).*

Poseedor de un enfoque neweberiano, Goldthorpe (1995a)<sup>45</sup> critica la visión de los marxistas en torno a este fenómeno, ya que éstos sostienen que el ascenso de esta clase al interior de la estructura ocupacional del trabajo, representa una evolución ulterior del clásico problema de los estratos intermedios que Marx analizaba al estudiar la estructura de clases de la sociedad capitalista del Siglo XIX. Desde entonces, la tradición marxista más ortodoxa se ha empeñado en considerar tales estratos como temporales y epifenoménicos en relación con la dicotómica estructura de clases propuestas por el pensador alemán. De acuerdo a la dinámica del sistema, los marxistas se avocaban a mostrar la manera en que los miembros de esos estratos estaban

---

<sup>45</sup> El esquema de clases fue inicialmente elaborado por Erikson, Goldthorpe y Portocarero en 1979. Este esquema se basaba en clasificar las ocupaciones según la situación de mercado y la situación de trabajo. Si compartían la situación de mercado y de trabajo, se decía que tales ocupaciones constituían una clase, ya que sus integrantes compartían chances similares de vida (Jorrot, 2008: 6). Breen (2005) aclara estas dos posiciones: “La situación de mercado se refiere a las fuentes y niveles de ingreso de una ocupación, a sus condiciones asociadas de empleo, al grado de seguridad económica y a las chances, para sus integrantes, de avance económico. La situación de trabajo se refiere a la ubicación de una ocupación dentro de sistemas de autoridad y control en el proceso de producción” (pág. 46). La distinción importante aquí es entre posiciones que son reguladas por un mercado de trabajo y aquellas que son reguladas por una ‘relación de servicio’ con el empleador. Bajo el contrato de trabajo hay un intercambio muy específico de salarios por esfuerzos y el trabajador es supervisado de forma relativamente cercana, mientras que la relación de servicio es de más largo plazo e implica un intercambio más difuso” (pág. 46).

destinados a asimilarse, bien a la clase obrera (proceso de proletarización), bien a la clase capitalista (proceso de incorporación). El reconocimiento de este hecho ha llevado a los analistas marxistas a adoptar diversos enfoques para enfrentar el problema. Veamos algunos de ellos.

Uno de estos intentos, tiene su origen en el marxismo francés de la década del 60 con Beleville (1963), Mallet (1963) y Gorz (1967). Éstos consideraban que los empleados de cuello blanco bien calificados y en expansión, no se proletarizaban en el sentido convencional, sino que pasaban a conformar una nueva clase obrera. Una tesis rival de la francesa, fue la adoptada en los EEUU en la década del 70 por Ehrenreich y Ehrenreich (1977), la cual parecía apartarse de manera más pronunciada de la ortodoxia marxista, al no tratar de mantener el modelo dicotómico de la estructura de clases. Éstos proponían una nueva Clase Profesional y Directiva (CPD) como formación específica del estadio monopolístico del capitalismo. La CPD se caracterizaba por ser una clase de trabajadores no productivos, cuya función consistía en asegurar la reproducción de las relaciones culturales y de clase. Esta clase se alzaba en oposición a la clase obrera, pero a su vez se la consideraba como opuesta a la clase capitalista en cuestiones de propiedad y control e incluso formando una reserva permanente de radicalismo. Sin embargo, se admitía en última instancia que se haya seguido imponiendo el modelo dicotómico, ya que se esperaba la conformación de una alianza anticapitalista compuesta por esas reservas de radicalismo en unidad con la clase obrera.

Pero la vertiente marxista (o más bien neomarxista) más difundida, especialmente la que discute la estratificación social y la estructura de clases, es la que defiende E. O. Wright (1976). Éste reconoce una estructura de clases dicotómica, si bien ciertos agrupamientos sociales mantienen posiciones ambiguas respecto a dicha estructura. Dentro de la estructura de clases, los intereses materiales (como ser la búsqueda de bienestar económico y la promoción del poder económico, entre otros) constituyen la base para la elaboración de conceptos al interior de dicha estructura. Estos dos tipos de intereses materiales se encuentran conectados mediante el concepto de explotación (Wright, 1995b). En cuanto a su esquema de ubicaciones o posiciones de clase, Wright (1995a: 29) sostiene que

*En la sociedad capitalista, la forma central de explotación está basada en los derechos de propiedad sobre los medios de producción y estos derechos de propiedad generan 3 clases: capitalistas (explotadores), que poseen los medios de producción y emplean obreros; obreros (explotados), que no poseen los medios de producción y venden su fuerza de trabajo a los capitalistas; y pequeña burguesía (ni explotadores ni explotados), que poseen los medios de producción y los trabajan ellos mismos, sin emplear a otros.*

Pero he aquí que surge el problema de las llamadas “clases medias”, que si bien no poseen medios de producción y necesitan vender su fuerza de trabajo, no cumplen las características propias de la clase obrera. Para saldar esta deuda, Wright introduce dos dimensiones: autoridad en la producción y posesión de calificaciones o pericia. En cuanto a la primera de las dimensiones, no basta la explotación en el proceso de producción, sino que es necesario el ejercicio de la dominación, vía la autoridad en el espacio laboral. Ésta autoridad es ejercida por directivos, gerentes y supervisores. Wright reconoce matices en la calidad de la explotación al interior de lo que él denomina el *management*. En efecto, en algunos casos, la gerencia puede no implicar control sobre la coordinación e integración de la división del trabajo. Tres posiciones básicas pueden encontrarse en cuanto a las funciones ocupadas al interior de las organizaciones: gerentes –posiciones directamente involucradas en la toma de decisiones de políticas dentro del lugar de trabajo y que tienen autoridad efectiva sobre los subordinados-, supervisores –posiciones que tienen autoridad efectiva sobre los subordinados, pero que no están involucradas en la toma de decisiones organizacionales- y no-gerenciales –posiciones sin ningún activo organizacional en la producción (Wright, 1985: 151-152). Debido a su posición estratégica, los gerentes persiguen recabar para sí salarios altos, por medio de lo que él denomina “renta de lealtad”. Éstos, al no ser ni propietarios ni obreros, ocupan posiciones contradictorias, pero detentan una posición de apropiación privilegiada en el seno de las relaciones de explotación (Wright, 1995a). La segunda dimensión que diferencia a esta clase, las calificaciones y/o pericias, la constituyen los títulos y talentos escasos (junto con la formación en el trabajo). Como esta oferta se encuentra limitada, los empleados pueden apropiarse del excedente social vía una “renta de calificación”. Mientras que la “renta de lealtad” se genera en el seno de la organización, la “renta de calificación” se genera a raíz de la posición de los agentes en la organización de los mercados de trabajo. Así, la propuesta teórica del autor no se basa en la división de clases sino en la distribución de posiciones en el seno de relaciones de clase.

Si bien la investigación norteamericana sobre estratificación social muestra una literatura muy dispersa, sin haber dado lugar a paradigmas teóricos que descansen en un programa de investigación (Jorrot, 1998), los autores norteamericanos más conocidos, de raíces liberales, fueron (Parsons, 1968) y Kerr et al. (1960). Éstos, partiendo de una vertiente ideológica diferente, veían con ojos muy positivos la movilidad ocupacional que acompaña el crecimiento económico. Según los autores, la influencia creciente de los valores del profesionalismo y la dirección se consideraban un elemento crucial en la configuración de un orden social nuevo, post capitalista, más eficiente, más humano y justo que el que le precedió.

Sin embargo, esta visión optimista estalló con el surgimiento de un radicalismo político y cultural a fines de la década del 60 y principios de la del 70, conformada por los miembros de esos nuevos estratos medios, cuya aparición se había considerado una poderosa fuente de estabilidad social. Así surge una teoría que viene a dar cuenta del nacimiento de una nueva clase cuya base económica reside en su capital cultural (niveles altos de formación) y cuyos intereses pueden divergir de los poseedores del capital por un lado y de los que no tienen otra cosa que ofrecer sino su fuerza de trabajo, por otra. Gouldner (1980) considera a esta nueva clase como “moralmente ambivalente”, ya que si bien es cierto que persigue aspiraciones elitistas y que cultiva sus propios intereses de clase, también es cierto que es capaz de percibir y de representar el interés colectivo y de volverse una fuerza emancipatoria, producto de su cultura del discurso crítico. Ahora bien, el hecho de atribuir a esta nueva clase capacidades “liberadoras” nos obliga a buscar al público concreto en el cual estaban pensando estos pensadores liberales. La heterogeneidad que albergaba esta clase incluía a los gerentes de grandes empresas, pero también a unos sectores muy limitados de los estratos medios: empleados en el sector público o no lucrativo, la comunidad científica, los intelectuales, etc. Es a estos últimos a quienes probablemente se dirijan.

La noción de “clase de servicio” que inicialmente retoma Goldthorpe de Renner, ha suscitado diversas críticas. Así, González (1992) sostiene que como la categoría incluye a hombres de negocios y profesionales liberales, Goldthorpe estaría dando por supuesta una “comunidad de intereses entre propiedad y control” (pág. 31). Algunas críticas basan sus argumentos en que este concepto es una agregación de ocupaciones más que una clase que sirve a los intereses de un capitalista. Otras críticas se centran en que en un primer momento este concepto había sido pensado sólo para la cúspide de la pirámide capitalista (más enfocado en grandes propietarios que en trabajadores de servicios). Por último, otros consideran que mezclar trabajadores de cuello blanco con pequeños propietarios es cuanto menos contradictorio y confuso. Pero la crítica más fuerte que sufrió la idea de la existencia de una clase de servicio fue pronunciada por Dahrendorf (1964). Éste sostenía que la clase de servicio trata de reunir 2 grandes grupos ocupacionales –profesionales por una parte y administradores y directivos por otra- que de hecho presentan fuertes diferencias en cuanto a su posición y su función dentro de la división del trabajo. Otro crítico de esta postura es Giddens (1983), quien argumentó que, si bien estos dos subgrupos pueden llegar a tener situaciones similares de mercado, al mismo tiempo se ven implicados en muy distintos tipos de “relaciones paratécnicas”. Por el contrario, Goldthorpe sostenía que Renner en ningún momento aseveró que al interior de la clase de servicio, los subgrupos que la integran tengan necesariamente relaciones paratécnicas

similares. Por otro lado, Renner reconoció que esta clase está sectorialmente dividida, como ser la división público/privado, e incluso estratificada de acuerdo a niveles de riqueza, ingresos, hábitos de consumo, etc. Goldthorpe reconocía la dificultad de caracterizar a los grupos que conforman la clase de servicio y se oponía a cualquier intento apresurado de hacerlo, como efectivamente sucedió en el caso británico, en el cual se habían tomado como constitutivas ciertas dotaciones en términos de capital cultural o de su dominio del conocimiento teórico<sup>46</sup>. Al respecto, el autor argüía que

*el ejercicio de autoridad delegada se puede llevar a cabo con poco conocimiento especializado y experto (...); y (...) que el grado de aplicación de ese conocimiento experto necesita de una base teórica es todavía fácil de exagerar porque se refiere a la administración, el comercio y la industria... (Goldthrope, 1995a).*

De todas maneras, sostiene el autor que cualquier análisis acerca de la clase de servicio debe incluir un estudio sobre sus intereses como clase, pero no imputados dogmáticamente, sino que deben ser comprendidos como producto de relaciones sociales con otras clases por lo que deben poseer una conexión significativa con ellas para los actores implicados.

Lo que en Gran Bretaña se dio en llamar clase de servicio, en Francia se encuentra incluido en la categoría de *cadres* (si bien existe una jerarquía al interior de dicha categoría). El *mánager* estaría incluido dentro de la subcategoría socioprofesional de cuadros superiores<sup>47</sup>; estos serían los cuadros administrativos y comerciales y los ingenieros y cuadros técnicos (Buffartigue y Gadea, 2000). De acuerdo a dichos autores, la noción de *cadre* es bien francesa y constituye a la vez un grupo social concreto, así como una categoría estadística y cognitiva. En algunos países del sur de Europa, de tradición católica, como Italia y España, se encuentran figuras sociales que se aproximan a la de los cuadros franceses. Sin embargo su consistencia social y simbólica es mucho menor que en el país galo. Esta categoría es sumamente heterogénea en todos sus aspectos (tipo de trabajo desempeñado, nivel de ingresos, tamaño del patrimonio, diplomas). Esto se debe a que surgió como producto del nacimiento de instituciones de representación (asociaciones, sindicatos, etc.), que definieron su estatuto y elaboraron los respectivos dispositivos reglamentarios que garantizaron su implementación en cada empresa (Boltanski, 1982).

---

<sup>46</sup> Sin embargo, aclaremos que Goldthorpe marca una diferenciación lingüística entre lo que en inglés suele llamarse *staff* y *workers*, lo que en Francia sería *cadres* y *employés* o *ouvrieres*, o en la Argentina, entre empleados y obreros (Jorrat, 1998).

<sup>47</sup> Bouffartigue, (2001: 109) considera que son sobre todo los *cadres d'entreprises* (cuadros de empresas) quienes conforman la figura social típica del "asalariado de confianza". Los *cadres de la fonction publique* (cuadros de la administración pública) no son generalmente tomados en cuenta, sin duda porque ellos no están directamente implicados por la puesta en cuestión de la seguridad en el empleo como fundamento de la relación de confianza.

Respecto del mundo anglosajón en general, sostienen Bouffartigue y Gadea que los llamados *professionals* ocupan la posición más elevada en la escala social. Al igual que los *cadres*, pueden ser asalariados o no, por lo que su posición se debe a un diploma de alto nivel, generalmente controlado por organizaciones profesionales que filtran la entrada a esa profesión. Esta visión del mundo social, según una escala que va desde profesiones liberales e intelectuales –y no desde los propietarios o directivos de empresas- hasta los trabajadores manuales no calificados, termina por cristalizarse en el Reino Unido a comienzos del Siglo XX al interior de la división de las clases sociales, elaborada por fuera de las clasificaciones de los oficios de la época. Las preocupaciones estaban centradas desde el punto de vista demográfico. Esta visión es en esencia ambientalista, desde el momento en que son las condiciones de vida de los grupos sociales, entre los cuales el nivel educativo parecía jugar un rol determinante, las que son puestas en un primer plano de su clasificación. Esta perspectiva ha inspirado la construcción de la nomenclatura en los EEUU (Bouffartigue y Gadea, 2000: 9). Esta línea teórica está cambiando dentro del mundo anglosajón. Mientras que en Francia los *cadres* constituyen una categoría ocupacional específica, en los países anglosajones altamente calificados están siendo categorizados en tres niveles (Pochic, 2004): “ejecutivos”, equivalente a los directivos que conducen las empresas, “mánagers”, que cumplen una función jerárquica, incluyendo a los supervisores y los “profesionales”, que incluyen a las profesiones liberales y asalariados que, en general, poseen diplomas universitarios o se desempeñan como especialistas científicos o técnicos. Pochic sostiene que actualmente, el discurso del ambiente de negocios francés ha comenzado a diferenciar entre el mánager y el experto. Incluso la actual reducción de los niveles jerárquicos, la organización por proyectos y en redes, la importancia del rol de la innovación y de la información, están llevando al reemplazo del mánager por el experto. Es necesario aclarar que la oposición entre el “hombre organización” y el “hombre profesional” es ya un clásico en la Sociología de las profesiones, particularmente en el proceso de profesionalización de los ingenieros (Pochic, 2004).

En Francia fueron los ingenieros, apoyados sobre una formación escolar de alto nivel, sumado a la reivindicación de la protección de sus diplomas, quienes han jugado el rol motorizador en la génesis de la categoría de los *cadres*. En cambio, en Gran Bretaña, no fueron los ingenieros sino los trabajadores técnicos más calificados y formados al interior de las empresas, producto de su vasta experiencia *práctica* en las mismas. Tanto en Gran Bretaña, como en los EEUU, es finalmente el clivaje entre cuellos blancos y azules, y no entre *cadres* y no *cadres*, el que se impuso como principio diferenciador del asalariado. Los *cadres* franceses corresponden aproximadamente a un reagrupamiento de los *professionals*, los mánagers y los *executives*,

categorías próximas a las nociones francesas de *experts*, cuadros jerárquicos y cuadros directivos (Bouffartigue y Gadea, 2000: 9).

En Alemania, la cuestión de los “empleados” ha jugado un rol análogo al de los *cadres* en Francia, especialmente a partir de la Primera posguerra. A partir de la Segunda posguerra, se produce un debilitamiento de la frontera entre obreros y empleados (Kocka, 1989). Es por eso que alrededor de la categoría de “empleados”, serán incluidos la mayoría de los grupos sociales que, en Francia, serán llamados *cadres*: los empleados designarán, entre los no obreros, a todos aquellos que no son ni profesionales liberales, ni dueños de empresas, ni funcionarios públicos. Son los llamados *Angestellten*, de los cuales se desprenderán los cuadros superiores o directivos y el resto.

Japón se destaca por una fuerte presencia del corporativismo de empresa. Este corporativismo tiende a difuminar las identidades de cada categoría, por lo que las diferenciaciones jerárquicas operan de forma mucho más marcada que en países como Francia. La mayoría de los asalariados, comienzan sus vidas profesionales en el seno de los colectivos productivos de base. La categoría francesa de *cadres* encuentra su paralelo en Japón con los “no manuales que poseen un diploma universitario de grado o más”. A diferencia del país nipón, en Francia, así como en otros países anglosajones, la categoría de *cadres* o *professionals* están fundadas en base a un estatus social más que en las funciones ejercidas (Bouffartigue y Gadea, 2000: 12).

En base a los debates presentados hasta aquí, se puede aseverar que todas las contribuciones sociológicas significativas de los años 70 y 80 del Siglo pasado, se inscriben en efecto dentro de la problemática de las clases. El concepto de “asalariado de confianza” viene a poner en discusión una perspectiva interpretativa global, susceptible de integrar los aportes de la Sociología de los grupos profesionales, los que ayudarán a dilucidar la problemática específica de nuestro objeto de estudio, los *mánagers*. Esto nos proporciona las herramientas analíticas para visualizar la complejidad de este grupo social, el cual por un lado constituye parte de la población asalariada y, por otro, se encuentra inscripto dentro de una relación de confianza con el empleador. Por otro lado, nos permite pensar la unidad y la tensión existente entre la dimensión objetiva (la subordinación salarial) y otra más subjetiva (la relación de confianza) propia de su condición social.

## Capítulo 6: La tensión entre propiedad y dirección

*El mánager, más que cualquier otro, interioriza fuertemente la contradicción capital/trabajo. Por una parte, una fuerte identificación para con el interés de la empresa, una interiorización de la lógica de la rentabilidad, una adhesión a las normas y a los valores del sistema*

*capitalista; por otro parte, una condición salarial sumida al carácter fortuito de la carrera, al riesgo de despido, a la presión del trabajo y a una competencia feroz. El management es garante de la organización concreta de la producción, es decir del arreglo de los diferentes elementos necesarios para la supervivencia de la empresa. Su función consiste en producir un sistema confiable combinando elementos tan dispares como el capital, el trabajo, las materias primas, la tecnología, las reglas, las normas, los procedimientos. En el orden de la gestión cotidiana, el management produce mediaciones entre estos diferentes elementos y favorece la integración entre lógicas funcionales más o menos contradictorias (De Gaulejac, 1988, traducción nuestra).*

Este rol funcional pone al mánager en el corazón de la tensión entre las exigencias de rentabilidad por parte de los accionistas, la adaptación al mercado (el cliente es el rey) y la mejora en las condiciones de trabajo. El modelo fordista buscaba conciliar estos tres polos en una lógica de reforzamiento recíproco: una producción en masa que beneficie a los asalariados – consumidores a partir de una reducción de los precios de los automóviles, de un aumento en las remuneraciones, asegurando un incremento continuo de las ganancias. Este constituyó el motor del crecimiento de los llamados 30 gloriosos años que siguieron a la Segunda Guerra mundial (Gaulejac, 2005, 42). La globalización financiera ha trastocado las fibras más íntimas que ligaban a la relación entre capital y trabajo.

Si es posible hablar de la historia universal del capitalismo sin atender a sus diferentes particularidades nacionales y locales, tomando todos los recaudos en cuanto a cualquier conclusión apresurada aplicada a la realidad que estamos estudiando, el capitalismo del siglo XIX está signado por el despliegue de la pequeña y mediana empresa. Este fenómeno es pertinente en países tales como Estados Unidos e Inglaterra. En este tipo de empresas, la propiedad y la dirección estaban en una misma mano. La reducida dimensión de las empresas no exigía una especialización de las tareas. En esta situación, no había diferencia entre la función de maximización de beneficios de la empresa y la del directivo. Llama la atención la falta de puesta en tensión de las funciones de propiedad y dirección de la empresa capitalista durante un largo período. La discusión acerca de la ontología específica del gerente encargado de la gestión de la empresa surge con cierto retraso respecto del nacimiento de la figura en sí misma (Schvarzer, en Bustos, 1995). Marx consideraba que el directivo actuaría en reemplazo del propietario y bajo la misma lógica de éste. Ellos eran representantes del capital en abstracto por lo que su aparición en la escena capitalista en nada modificaba los criterios esenciales de su modelo global. La tecnología demandaba una separación de funciones, pero el *management* asumía un rol subordinado a la propiedad.



El desfasaje entre el nacimiento de una *clase gerencial* y el surgimiento de un debate teórico acerca de este fenómeno tiene comprensibles aunque no justificables razones. Durante un largo período (incluso hasta después de la Segunda Guerra Mundial) la discusión se centró en la existencia o no de un control mayoritario de parte de unos pocos accionistas (Schvarzer en Bustos, 1995). La persistencia del control en manos de unos pocos, confirmaba las teorías marxistas: la maximización de la riqueza constituía una función que podía aplicar indistintamente a la empresa o al propietario. Es innegable que constituye un argumento cómodo para el análisis. Este argumento posee una ventaja funcional indudable, pero su adecuación a la realidad obtura e invisibiliza la realidad de una separación clara entre la gestión y la propiedad de la corporación. Es probable también que el prejuicio haya jugado un rol clave en la decisión de postergar el debate acerca de los “capitalistas en relación de dependencia” (López Ruiz, 2004).

El debate académico en torno a la cuestión de la propiedad y el control, puede resumirse en dos principales corrientes: 1) quienes aceptan la tesis de la separación entre estas dos (posiciones que podemos catalogarlas de “managerialistas”), las cuales concluyen que el capitalismo ha sufrido transformaciones radicales de tal magnitud que incluso podría haber llevado a la desaparición de esta separación y 2) quienes se niegan a aceptar dicha separación (Beltrán Villalva, 2003: 8).

En cuanto a las posiciones “managerialistas”, éstas afirman que se ha producido la separación entre propiedad y control en las grandes empresas que pasaron a revestir la forma de sociedades anónimas. Pero justamente lo que resaltan estas teorías no es ni dicha separación ni la aparición de un nuevo grupo social, los *mánagers*, como consecuencia de la misma. Lo importante son las consecuencias que le atribuyen al modo de producción capitalista. Para los “managerialistas”, el capitalismo clásico, orientado por el afán de lucro, ya no existe. Sin embargo, dentro de esta postura, existen visiones más ingenuas y otras con un espíritu más crítico. Unos de los principales exponentes de la postura ingenua, Berle y Means (1934), sostienen que este afán ha sido sustituido por una actitud benevolente, orientada al servicio de la comunidad. Por el otro lado, Burnham (1941), plantea que ha aparecido una oligarquía de directores profesionales que ha expropiado a los propietarios del capital, poniéndole un fin al capitalismo privado. Para Dahrendorf (1959), el capitalismo ha desaparecido ya que ha desaparecido la propiedad privada de los medios de producción, por lo que el conflicto de clases hay que buscarlo en la desigual distribución del poder. Para Galbraith, los *mánagers* han conseguido liberarse del control de los accionistas. Veamos con más detenimiento cada una de estas posiciones “managerialistas”.

Berle y Means plantearon en 1932 (su libro fue publicado en 1934) que las sociedades anónimas norteamericanas eran compañías controladas por sus *mánagers*. La concentración del poder de éstos, separados de la propiedad, ha creado una nueva forma de absolutismo, relegando a los propietarios a meros suministradores de medios para que estos gerentes ejerzan su poder. Dentro de las críticas que han recibido estos dos autores, se destaca una objeción metodológica, ya que la figura de los *mánagers* se confunde con los miembros del consejo de administración. Esta ambigüedad se prolonga incluso hasta el día de hoy. Otra de las críticas que han recibido pone el acento en el componente normativo que proponen los autores, ya que construyen una ideología legitimadora del sistema capitalista y del papel de los dirigentes de las empresas, aplaudiendo el poder neutral y desinteresado de los *mánagers*.

Burnham (1941), a diferencia de Berle y Means, no proponía la salvación del capitalismo, sino que avizoraba un porvenir sombrío, donde una hegemonía de la clase de *mánagers* actuará inevitablemente en su propio interés. Burnham, aceptando la realidad de la difusión de las sociedades anónimas y el papel que pasan a desempeñar los directores de las grandes empresas en perjuicio de los accionistas, se niega a interpretar esta realidad en el marco de la fórmula de la separación entre propiedad y control, ya que carece de sentido histórica y sociológicamente. Para el autor, propiedad es control, sin control, no hay propiedad. Por lo tanto, si la propiedad y el control se han separado, es porque la propiedad ha cambiado de manos a favor de quienes detentan el control. La propiedad carente de control es una abstracción, los que controlan son los verdaderos propietarios. La propiedad sigue al control. Burnham ha recibido severas críticas. Éstas se deben, principalmente, a su imprecisión a la hora de definir quiénes son los *mánagers*. En su marco de análisis, el mundo de “los poderosos” aparece básicamente integrado y homogéneo, carente de conflictos internos, por lo que su planteo se torna exagerado.

Dahrendorf (1959) plantea que el conflicto entre propietarios y no propietarios de los medios de producción ha desaparecido del escenario. Esto se debe al proceso histórico de separación de la propiedad y el control, producto de la generalización de las sociedades anónimas. Como el conflicto ahora se remite a las relaciones de autoridad, es irrelevante que la autoridad se encuentre fundada en la propiedad o en la designación de un consejo de administración. Consecuentemente, el conflicto entre el capital y el trabajo ha desaparecido como tal de la vida real. La sociedad anónima redujo la distancia entre el director profesional y el trabajador, desterrando a los propietarios de la esfera de la producción, eliminando su papel de explotadores. Citando a Renner (1953), los *mánagers* son funcionarios sin capital, mientras que los accionistas son capitalistas sin función. Esta separación entre la propiedad y el control

implica tanto un cambio en la estructura de las posiciones sociales –diferenciando los roles de propietario y mánager, otrora fundidos en el rol del capitalista, separados ahora en los roles de accionista y director profesional, careciendo este último de propiedad en la empresas que dirige- como en el reclutamiento de personas para esas posiciones. Esto produce una transformación en las bases de la legitimidad de la autoridad al interior de las empresas. En lugar de la legitimidad conseguida a través de la propiedad, la autoridad del mánager parece fundarse en los mismos cimientos que la de los políticos, ya que se apoya en un cierto consenso de parte de quienes han de obedecer, consenso que se manifiesta al menos como ausencia de disenso.

Desde el pensamiento económico, existen dos posiciones principales: la que descansa en la teoría neoclásica de Machlup (1967) y la de Galbraith (1967). Como punto en común, se puede citar la aceptación de la separación de la propiedad y el control en las empresas que adoptan la modalidad de sociedad anónima. La diferencia fundamental entre las dos posturas gira en torno a si los nuevos controladores, los mánagers, poseen o no, como objetivo primordial, la búsqueda de maximización de beneficios para la empresa. Los detentores del pensamiento neoclásico responden afirmativamente. Por el contrario, Galbraith subraya que el objetivo fundamental de los mánagers no es la maximización de beneficios, sino el crecimiento de la empresa. Los neoclásicos no ven razón para construir una teoría managerialista basada en el principio de la no maximización del beneficio de los gerentes. Éstos economistas sostienen que las motivaciones alegadas por los managerialistas como contrarias a tal maximización (demanda de ocio, interés en las propias remuneraciones, elusión de riesgos, búsqueda de seguridad, lucha por el propio estatus y prestigio, etc.) son consideradas compatibles con el principio del beneficio máximo.

Con un pensamiento opuesto al de los neoclásicos, Galbraith es uno de los precursores en elevar la cuestión de la aparición de una nueva clase dentro de la gran empresa capitalista, fenómeno analizado principalmente en su libro del año 1967 titulado “El nuevo Estado industrial”. Éste avizoró el ascenso de una nueva tecnocracia, constituida por directivos de empresa con intereses y comportamientos distintos a los asumidos históricamente. El poder real al interior de las empresas lo detentaban los poseedores de conocimiento, con su propio sistema de reclutamiento y selección de cuadros los cuales imponían su propia lógica a las compañías para las que trabajaban. ¿Cuáles eran esos intereses que se contraponían a los de los propietarios? El crecimiento de la empresa era una condición sine qua non para la reproducción de la tecnocracia (manifestada en la posibilidad de seguir reclutando nuevos cuadros). De esta manera, el crecimiento constituía un objetivo preferible a la maximización

de las ganancias. Es indudable que la diferencia entre propiedad y gestión arroja luz acerca de la importancia de la variable “gestión”, más que la “propiedad”, tan desarrollada en la literatura. Se hace necesario discurrir no sobre la maximización de las ganancias de la empresa capitalista, sino acerca de los márgenes de libertad que tiene esta tecnocracia para actuar.

Dentro de las posiciones no managerialistas, si bien se compone de una literatura dispersa, éstas se pueden caracterizar por su negativa a admitir que las transformaciones del capitalismo a partir de la difusión de las sociedades anónimas y su consecuente separación entre propiedad y control, haya significado la desaparición del propio capitalismo o su transformación radical. Sus defensores más conocidos son Baran y Sweezy (1976). Éstos admiten la separación de propiedad y control sólo para concluir que ahora el capitalista es la sociedad anónima, no el tradicional director-propietario. Incluso muchos de los *mánagers* constituyen a su vez algunos de los más grandes propietarios y debido a las posiciones estratégicas que ocupan, funcionan como portavoces de todos los propietarios. Lejos de constituir una clase separada, los *mánagers* son el eslabón dirigente de la clase propietaria. Lo que existe es un poder combinado de *mánagers* y accionistas.

Es evidente que con la difusión de las sociedades anónimas (especialmente las empresas transnacionales) no han acabado con el capitalismo ni han conseguido que el ánimo de lucro pase a un segundo plano. Lo que sí ha surgido es la generalización de figura de los *mánagers*, los cuales no han dejado de depender de los grandes accionistas ni de estar identificados con ellos, incluso compartiendo sus mismos intereses (entre ellos el afán de lucro). No se trata de negar la separación de la propiedad y el control, sino de poner en cuestión la exageración de sus consecuencias (Beltrán Villalva, 2003: 23-24).

En torno al mismo tema pero desde una perspectiva diferente, resulta por demás pertinente la teorización que presenta López Ruiz (2004). Los gerentes, ¿Son hombres de negocios o simplemente trabajadores? Las dificultades de comprender a los *mánagers* de empresas transnacionales a partir de categorías tradicionales como las de trabajadores u hombres de negocios son numerosas. Como consecuencia de esta dificultad que se manifiesta, López Ruiz se propone analizar a los *mánagers* (si bien él los define como ejecutivos) a partir de categorías típicas ideales. Su teorización girará en torno a un debate sobre dos tipos ideales: trabajadores de altas rentas y capitalistas en relación de dependencia.

En cuanto al primer tipo ideal, si se toman en sentido estricto, los *mánagers* son trabajadores, ya que venden su fuerza de trabajo a la corporación a cambio de un salario. Su vínculo se explicita a través de un contrato de trabajo. Sin embargo, su lugar dentro de la empresa está

lejos de corresponderse con los trabajadores en sentido tradicional. Éstos no son dueños de las empresas y es motivo suficiente para que sean considerados como trabajadores. Tengamos en cuenta que los trabajadores de altas rentas, por más que simulen serlo y aspiren a ello, no forman parte de lo que C. Wright Mills dio en llamar “la elite de poder”. De igual manera, éstos se diferencian de los demás trabajadores, formando un contrapunto de lo que llamaríamos “los trabajadores de bajas rentas”, los cuales desarrollan servicios de baja calificación y baja remuneración. Sin embargo, sostiene el autor, la renta, como valor cuantificable, no parece ser el mejor indicador para describir un *ethos* social en formación. Cuando el objetivo de López Ruiz se remite a analizar los valores que son promovidos por la cultura de la corporación, ¿Cómo puede establecerse la cantidad a partir de la cual los valores cambian? ¿Dónde poner el corte cuando lo que caracteriza a la cultura de la corporación (la misión y visión del CEO) es su permeabilidad en todos estratos jerárquicos de la corporación?

Al analizar el siguiente tipo ideal de “capitalistas en relación de dependencia”, el autor afirma que, al consultar a los ejecutivos acerca de su posición dentro de la empresa, la mayoría de sus entrevistados afirmaba ser más hombres de negocio que trabajadores. Sin embargo, ellos parecen ser dueños de un capital distinto del que detentan los dueños o accionistas de las empresas para las cuales trabajan: los *mánagers* son propietarios de un capital/destreza y ese capital incluye actitudes esenciales como la flexibilidad y el desapego de esquemas tradicionales –y también de lugares, personas y cosas- y la capacidad, sagacidad y astucia para la toma de decisiones que impliquen riesgo. Como consecuencia de esto, a pesar de la libertad de movimiento de capitales que, según parece, existe en el mercado del capital/destreza (o en otros términos, en el mercado de las competencias *manageriales*), decide el autor llamar a los poseedores de dicho capital “capitalistas en relación de dependencia”.

## Capítulo 7: El *mánager* en la literatura de Ciencias Sociales

Probablemente Francia, EEUU e Inglaterra sean los países que más hayan desarrollado una literatura en torno a la figura del *mánager*. La inspiración norteamericana se nutre de las tesis de Thorstein Veblen. El autor sostenía que, luego de la Primera guerra mundial, se produce una tensión entre el rol de los ingenieros expertos técnicos, creadores de riqueza, y los burócratas asalariados, los cuales gravitaban cada vez más en torno al poder financiero. El crecimiento de la gran corporación capitalista produce un deslizamiento hacia los administradores y los expertos financieros en detrimento de los ingenieros. Veblen (1971) opinaba que la incompetencia técnica y el puro afán de lucro de los primeros generaban obstáculos al crecimiento del bienestar general. Es por esto que veía en los ingenieros la

fuerza de desencanto contra el capitalismo. Esta creencia en el mesianismo tecnocrático encontró eco en Burnham (1941), antiguo trotskista, quien pronosticaba que, con la caída del capitalismo, sobrevendría un “régimen directorial”, algo así como una dictadura gerencial. Estos autores, junto con Galbraith (1967), insistían sobre el movimiento paralelo entre un desarrollo de las grandes firmas, un crecimiento del poder de los *mánagers* y los referentes financieros y una escisión que se instala entre todos ellos y los ingenieros. Mills (2002) se sumará a la discusión en torno a la ambigüedad de este grupo social, marcando el carácter a la vez subordinado y alienado de los “cuellos blancos”, atrapados entre una racionalidad que ellos encarnan y una división del trabajo que no manejan y de la cual pueden convertirse en títeres de la misma. Mills encontraba en los *blue collars* los representantes más cabales de la vida del Siglo XX. Estos empleados de las nuevas clases medias, que surgen producto de la burocratización de las empresas, dispondrán de ciertas cuotas de poder, pero únicamente por delegación, por lo que quedarán sumidos al poder de los propietarios, sirviendo a sus intereses. Podemos remontarnos a la década del 50, con la aparición de esta obra, cuando por primera vez se problematiza la cuestión de la subordinación de los *mánagers* a los objetivos de la gran corporación. Mills se planteará que la manipulación de las conciencias por parte de los accionistas y principales directivos, traerá aparejada una alienación en los mandos medios, toda vez que su tarea principal será la de mantener a los otros (subordinados) en la alienación. Para el autor, el consentimiento casi ciego se ve reflejado por la ausencia de una organización colectiva, lo que va acompañado de un mal que aqueja a la mayoría de los americanos: la indiferencia frente a las cuestiones políticas.

En una sintonía diferente, la sociología interaccionista norteamericana (Hughes, 1937), Dalton (1951), Becker y Strauss (1956), Glaser (1968), Gouldner (1954) y Sayles (1964) se avocó al estudio de la construcción de las carreras y las formas de sociabilidad desplegadas al interior de los espacios laborales, las cuales favorecen el progreso profesional y promueven su integración a las élites. Junto con Canadá y Gran Bretaña, se conformó un paradigma angloamericano que incluyó a autores tales como Carlson (1951), Stewart (1967) y Mintzberg (1973) en torno a las actividades y los roles de los *mánagers* y a Cohen (1975) y Gowler y Legge (1983) quienes hicieron hincapié en los aspectos simbólicos del trabajo managerial.

Desde otra perspectiva, Smith (1990: 2) sostenía que, en los EEUU, el análisis sociológico del *management* abunda en fuentes secundarias pero muestra una asombrosa falta de la perspectiva del actor. En cambio, dentro de la literatura managerial, como ser las del área de la Administración o de las publicaciones de negocios, sorprende la cobertura otorgada al tema del conflicto y el consentimiento en el contexto de reestructuraciones, especialmente entre los

mandos medios quienes, en términos de la autora, constituyen los chivos expiatorios de las mismas. Smith sostiene que, en la gran parte del Siglo XX, los mandos medios de grandes empresas con estructuras burocratizadas descentralizadas, poseían un rol único en las empresas. Éstos tenían un mayor margen de decisión que los supervisores del sistema de *management* imperante en el Siglo XIX. No estaban constreñidos ni por las políticas de producción de planta ni por los principales directivos de las empresas. Todo lo contrario, ellos tenían suficiente margen como para juzgar cómo administrar la producción y el consentimiento en términos de los objetivos de productividad (p. 19).

Es posible sostener que Francia constituye el país que más ha aportado a la conformación de un campo cuyo objeto de estudio incluye a los gerentes, si bien los trasciende, ya que abarca lo que se da en llamar los *cadres*, un arquetipo de empleado que bien puede ser un ingeniero, un funcionario público, un técnico de una planta, un intelectual, un profesional liberal o un gerente de una empresa (a fin de cuentas, lo que los une es más bien una cuestión de interés de clase o la pertenencia a una categoría socioeconómica o sociodemográfica). Según Bouffartigue y Gadea (2000), pocos trabajos han estado consagrados a los *cadres* en Francia con anterioridad a los años 60 del Siglo pasado. Los antecedentes a estos debates abordaban la temática desde un punto de vista ideológico, basados en un discurso normativo.

En líneas generales, la investigación académica en torno a los *cadres* adoptó dos grandes orientaciones teóricas: una Sociología de clases sociales que los piensa sobre todo cumpliendo el papel de correas de distribución en la dominación social y una Sociología de las profesiones atenta a las condiciones en las cuales los grupos logran emanciparse de las regulaciones mercantiles. Bouffartigue (2001c) propone retornar la reflexión hacia la dimensión salarial de su condición social.

Con una propuesta similar a la de Bouffartigue, dentro del pequeño universo de sociólogos que analizan el trabajo de los *mánagers* desde la propia mirada de ellos mismos, Roussel (2007: 16 a 20) divide el estudio de los *cadres* en tres ciclos epistemológicos:

- 1) Un período de ambigüedad congénita, en el cual se destacan pensadores tales como Humblet (1966), Boltanski (1982), Groux (1983) y Bouffartigue (2001a), abarca una producción sociológica sobre este fenómeno determinada por la dificultad de pensar a este objeto de estudio, por lo que la investigación académica se centraba en la toma de posición metodológica y teórica para hacer frente a esta dificultad. La influencia americana en la Sociología francesa se hizo notar, a través de figuras como Veblen (1971) y Galbraith (1967).

2) Un segundo período con predominancia de análisis marxistas: la terciarización progresiva acaecida en la década del 60 hizo que los sociólogos vean a los *cadres* en el centro del antagonismo entre el proletariado y la burguesía. Las reflexiones acerca de este grupo girarán en torno a la composición del mismo, su lugar en la división social del trabajo y su fuerza de movilización colectiva. De esta manera, los autores se interrogarán por el poder de éstos y su rol como grupo estabilizador o simple ariete de la dirección. Esta temática será tratada bajo dos aspectos: en el seno de la relación salarial, entre subordinación y autonomía, pero también desde el lugar ocupado en el espacio de la producción, entre los representantes del capital y los que ponen en juego los medios para reproducirlo. Objeto de una clase dirigente, correa de transmisión del sistema de producción, a veces aliado discreto de la clase obrera, los *cadres* llevan la marca de la ambigüedad de su rol.

3) El tercer período está signado por la Sociología de las profesiones -concentrada en el proceso de profesionalización/desprofesionalización- y la renovación de los marcos de análisis: la década del 80 muestra una desaceleración en la producción sociológica acerca de los *cadres*, que durará hasta mediados de la década del 90. Por otro lado, la Sociología abandonará la perspectiva de las clases sociales para abordar este objeto de estudio, pasando a analizarlos en clave de segmentación de grupos profesionales. Las temáticas de análisis girarán en torno a la lucha subterránea entre autonomía y prescripción, difusión de las nuevas metodologías de *management* y la sustitución progresiva de la calificación por la competencia. Los principales exponentes de este período serán Bouffartigue y Gadea, que insistirán sobre la importancia de la naturaleza de la relación contribución/retribución del *cadre* a la empresa, reintroduciendo la paradoja de la subordinación *vis a vis* la autonomía de este sujeto.

Estas dos últimas variantes conducen a diferentes formas de entender la división del trabajo: la marxista pregona la constitución de un sujeto universal que concilie al hombre con el trabajo. Esta variante nos priva de medios para pensar el proceso de segmentación que atraviesa la categoría. La otra variante, que ve a la profesionalización como un proceso de modernización y, al abandonar el conjunto de representaciones en torno a la lucha de clases, terminó por eliminar también nociones tales como la lucha en sí misma, el conflicto, la oposición, el antagonismo, la explotación e incluso la alienación (Roussel, 2007: 20 y 21).

El primer trabajo propiamente sociológico del trabajo gerencial pertenece a Jacquin (1955), seguido por el de Humblet (1966). Más allá de abordar cuestiones relacionadas con la producción y la reproducción del grupo, la discusión central giraba en torno a la clasificación



de los *cadres* como un grupo homogéneo y diferenciado tanto de la burguesía como del proletariado. Las dudas acerca de la homogeneidad (tanto material como simbólica) perdurarán y contribuirán a encender los debates en los años posteriores.

Los investigadores norteamericanos citados anteriormente han sido leídos por los franceses (Bouffartigue y Gadea, 2000), quienes comienzan a fijar su atención en los *cadres*<sup>48</sup>, explorando su estructura etária (Paillat, 1960), sus modalidades de remuneración (Sales, 1968), su relación con el trabajo (Benguigui et Montjardet, 1970), la construcción de la carrera (Tréanton, 1960) e incluso la profesionalización (Naville, 1961), esta última estudiada a través de los comportamientos y preferencias en términos de organización colectiva (más precisamente se trata de asociaciones profesionales y no de creación de sindicatos). En torno a esta última cuestión, Benguigui (1967) y Maurice et al. (1967) ponen en duda tanto la noción de profesionalización como de profesionalismo. Para ellos, profesionalismo no es otra cosa que apoyo a los valores de integración de las empresas o la defensa de un estatus y de sus intereses particulares. Es así como el cosmopolitismo pasará a estar asociado al grado de profesionalización de los *cadres*, en oposición al localismo. Esto no supondrá otra cosa que la participación en las decisiones empresariales y la interiorización de sus normas y exigencias (Durand, 1972). A comienzos de los años 70, el debate académico cambiará de perspectiva, por lo que pasará a abordar problemáticas propias de las clases sociales dejando a un costado la Sociología de las profesiones. Estos nuevos debates se centrarán en la emergencia de una nueva clase obrera (Mallet, 1963), haciendo referencia a la participación de ingenieros y técnicos en las huelgas. De esta manera, la Sociología de los *cadres* pondrá el acento del lugar de éstos al interior de la estructura de las clases sociales. La referencia a Marx es insoslayable, ya sea para inspirarse o para tomar distancia. Otras dos tesis sociológicas se han desarrollado

---

<sup>48</sup> Huelga señalar que la categoría de *cadre* incluye a la del *mánager*, si bien la trasciende. Esto ha sido sostenido a lo largo de este trabajo. Señalemos nada más que para Bouffartigue (2000), uno de los representantes más significativos que tiene la Sociología de los *cadres* en Francia, la figura emblemática más importante dentro de esta categoría es la de *cadres* administrativos y comerciales (p. 40), figura que se acerca mucho a la nuestra de *mánager*. En las jornadas de investigación que realiza periódicamente el GDR (grupo de investigación sobre los *cadres*) desde hace 10 años, se observa un deslizamiento en el análisis de esta figura hacia la anglosajona de *mánager*, produciéndose cada vez más una homogeneización en el abordaje del fenómeno, lo que está permitiendo establecer comparaciones internacionales. Incluso Bouffartigue (2001d) cuando reconoce que la figura de *cadre* es eminentemente francesa, señala que se hace necesario dar cuenta del carácter global y homogéneo de ciertos atributos de dicha categoría. Sin embargo, el autor no comparte ni la perspectiva universalista, según la cual las naciones no están formadas sino de contextos con equivalentes funcionales, ni la perspectiva culturalista, la cual pone el acento sobre las discontinuidades radicales de un país a otro. Todo esto no obtura la posibilidad de una verdadera comparación, sólo que se necesita una grilla de inteligibilidad que le dé un lugar a las particularidades puestas en comparación. Probablemente el texto que marcó la divisoria de aguas en la discusión sobre los *cadres* y que generó el deslizamiento hacia la figura del *mánager* norteamericano sea el que hace mención a “La gran ruptura” (Bouffartigue (dir.), 2001a), en la cual la Sociología francesa adopta esta figura para analizarla desde una perspectiva crítica y comparable con el incipiente debate internacional que comienza a darse. Entre los autores que siguen esta corriente se encuentran, desde la Sociología y más allá del citado Bouffartigue, Brunel (2004), Françoise y Livian (1995), De Gauléjac (2005), Gadéa (2003), Livian (comp.) (2006), Villette (2003), Villette y Vuillermot (2005) y desde la antropología Flament (2002).

alrededor de los mandos medios asalariados, si bien tuvieron menos éxito al interior del campo: la del profetismo tecnológico (Bouffartigue, 2000c), influido por los EEUU, el cual veía en éstos la futura clase dirigente de una sociedad fundada sobre la ciencia y la tecnología y la vertiente que definía al *cadre* como un elemento central estabilizador y pacificador en el seno del conflicto de clases.

El autor de uno de los textos seminales en torno a este fenómeno, Boltanski (1982), está interesado en la formación de esta categoría bien francesa, utilizada en el lenguaje nativo de los gerentes franceses. Alejándose de un marxismo dogmático y teoricista en términos de Bouffartigue y Gadea (2000), el autor propone continuar la línea trazada por Bourdieu, el cual consideraba que una clase social no existe salvo que sus representantes se identifiquen con ella y le den vida. Es por eso que para poder hablar de una categoría de *cadres*, es necesaria una construcción institucional, política y simbólica que dé cuenta del enigma de una unidad simbólica a partir de la extrema diversidad de trayectorias y de posiciones sociales de sus miembros. La cuestión no es de saber quién realmente es un *cadre* y quién no, sino de comprender la génesis política de la categoría.

La Sociología de Boltanski analiza a los *cadres* desde el punto de vista de la alienación, nunca desde la dimensión emancipatoria (Bouffartigue, 2001c: 26), ya que la función está autonomizada, despojada de las contradicciones sociales, contradicciones que los alimentan. A Boltanski le interesa la dimensión simbólica de la categoría más que la material, basada en las actividades reales propias de los *cadres*. Esta actividad es un proceso activo de apropiación de las contradicciones de lo social. Para el autor, los *cadres* constituyen un eslabón en la dominación social que se ejerce en dirección a los trabajadores de ejecución. Es por ese motivo que lo simbólico y lo material deben ser estudiados a la par, ya que la identidad del gerente se construye junto con las relaciones sociales de producción.

El autor, en su obra *Les cadres*, pretende elaborar una biografía de la persona colectiva de la cual las personas individuales extraen su identidad social, entrelazando la historia política con la historia de vida, viajando de la categoría social hasta las categorías mentales, del análisis estadístico a la observación etnográfica (1982: 7 y 8). Su empresa pretende abandonar la concepción sustancialista de los grupos sociales que sostiene el discurso sociológico en torno al mundo social y, particularmente, sobre la estructura socioprofesional. En efecto, la preocupación central de Boltanski no radicaría en determinar los criterios según los cuales un grupo define sus fronteras que lo conviertan en un objeto palpable y bien delimitado, producto de una determinación técnica de la división del trabajo. Todo lo contrario, se trata de dar cuenta de la manera en que el grupo produce un trabajo de reagrupamiento, de inclusión pero

también de exclusión, analizando el trabajo social de definición y de delimitación que acompaña la conformación de un grupo y que contribuye a su objetivación, a su manera de ser y hacer en el mundo (Boltanski, 1982: 51 y 52). La trama histórica que adoptó el grupo de los *cadres* en Francia, operó en 2 etapas. Al principio, fueron los ingenieros formados en las universidades más prestigiosas y unidos por un *habitus* en común, quienes ejercen sobre ellos mismos un trabajo de redefinición y de representación. En una segunda instancia, surge del interior de este núcleo original, un proceso de objetivación e institucionalización que se despliega sobre el tejido de relaciones objetivas y de interacciones cotidianas, dándole forma a un contenido preexistente y jugando el rol de polo de atracción. Este polo atrae a grupos aparentemente disímiles siendo llevados a reconocerse dentro de la representación oficial de los *cadres* y excluyendo a los que se diferencian “objetivamente” de éstos. Este proceso, reconoce el autor, es el producto a su vez de una lucha política de delimitación cuyo ingrediente fundamental radica en la capacidad de movilización (objetiva, pero también subjetiva) (Boltanski, 1982: 52).

Las transformaciones en la representación social de los *cadres*, a partir de la Segunda Guerra mundial no pueden ser comprendidas en su totalidad si se ignora la importación de los sistemas de valores, de tecnologías sociales y de modelos de excelencia de origen norteamericano que acompañaron e incluso precedieron al Plan Marshall. La dimensión simbólica de esta penetración se refleja en dimensiones materiales: ¿Qué deben hacer los *cadres*? ¿Qué deben dirigir? ¿Cómo reclutarlos, formarlos, controlarlos, para que sean a la vez eficaces y bien tolerados por la clase obrera? Es con la intención de “reformular” a los propietarios del capital y de formar a los mandos medios de las empresas, que serán importados de los EEUU tecnologías sociales, como ser la psicología de grupos, provenientes de la psicología industrial norteamericana de los años 30. Así, la burguesía y la pequeña burguesía se apropiarán del estereotipo del *middle class* americano (Boltanski, 1982: 156, 187 y 205). La propuesta norteamericana consistía en el pasaje de un comportamiento “autoritario” a otro “democrático”, lo que exige una verdadera conversión, ya que sin el consentimiento sincero en tanto que individuo y en tanto que miembro de un grupo, el “programa” no puede ser realizado. La introducción del *management* norteamericano, representante del sujeto como agente económico libre movido por el deseo de éxito, contribuyó a imponer la superioridad de las normas y saberes asociados a la cultura norteamericana. Esto constituyó una de las condiciones para la apertura del mercado financiero a los capitales de ese país y contribuyó a reconocer como ineluctable la evolución hacia un orden social donde la sociedad norteamericana constituía la realización más acabada

(Boltanski, 1982: 213 y 214). La homogeneización parcial de los sistemas de valores y de estilos de comportamiento a través de la ideología del *management*, permite comprender uno de los aspectos más representativos de las compañías transnacionales a la hora de establecerse en países con estructuras sociales y tradiciones culturales relativamente diferentes: construir un *management* suficientemente homogéneo para hacer posible la orquestación de políticas internas, de reglas de gestión del personal y, sin dudas, de *habitus* profesionales (Boltanski, 1982: 215). ¿Es posible esta transformación de la burguesía sin un cambio en la moral del dinero, del tiempo, del ahorro, del consumo, de formación? Todos estos cambios tendrían una implicancia directa en la carrera de los cadres. La manipulación de las expectativas de carrera es también un instrumento eficaz de gestión de los gerentes que contribuye a la formación de sus inversiones profesionales (Boltanski, 1982: 219). La organización de la carrera gerencial, así como la racionalización de los sistemas de apreciación no tiene por función sólo la de fundar la jerarquía de las empresas bajo una legitimidad meritocrática –basada en el diploma, la competencia o la eficacia-. Es así como la “nueva burguesía”, cuyo valor patrimonial y nivel de ingresos no estaban ya asegurados de por vida producto de una fortuna familiar, se funda sobre una necesidad de seguridad –seguridad de vivir una vida burguesa- que los conducirá a buscar las empresas capaces de brindarles seguridades, esperanzas de un incremento gradual de sus salarios. La carrera pasa a reemplazar a los ingresos rentísticos –por definición más aleatorios- y los harán formalmente más previsibles, permitiendo manejar las inversiones de largo plazo, como ser la compra de una casa o la educación de los hijos (Boltanski, 1982: 224).

La valorización de los puestos gerenciales se mide de acuerdo a la clásica lógica de división del trabajo manual e intelectual (propia de la Sociología del trabajo), que toma como parámetro de medida a la distancia social, espacial y psíquica que separa a los gerentes de los obreros. Los puestos más altos ponen al trabajo manual entre paréntesis, puesto que la producción aparece bajo la forma abstracta de flujos contables, de nuevos procesos de fabricación, de inversiones, etc. (Boltanski, 1982: 415). El espacio de trabajo ocupado por los miembros de los mandos gerenciales –incluso su decoración- da claras muestras de una eufemización de las relaciones de producción. En otros términos, existe una relación directa entre la forma de remuneración y la forma de subordinación requerida en el seno de un proceso de trabajo dado (Bouffartigue, 2001c: 50). Se trata de reconocer el doble juego de la confianza: por un lado, la confianza acordada por el empleador a través de la cesión de una porción de su poder, por otro, la confianza depositada en el empleado de la cual el empleador se beneficia, traducida en lealtad así como de las diferentes formas que adquiere la

implicación en el trabajo. La relación de confianza encierra dimensiones objetivas y subjetivas. Este tipo de vínculo engloba un contrato salarial particular, en el cual el objeto de intercambio es más que la disposición, puntual y reversible, en una unidad de tiempo dado, de capacidades profesionales a cambio de un salario. La posibilidad de hacer carrera es la herramienta central de esta relación, que se distingue de la relación salarial ordinaria, ya que este empleado intercambia su experiencia y competencias acumuladas contra la promesa implícita de una progresión en su salario y en la escala jerárquica. Una de las construcciones teóricas más importantes de la década del 60 es la de Benguigui y Montjardet quienes, a diferencia de Boltanski (1982), se interesan en el propio trabajo de lo que dieron en llamar *agents d'encadrement*, algo así como los que se reconocían como miembros del “aparato”, sea del sector público o privado, quienes constituían los traductores de los objetivos estratégicos en términos de prescripciones hacia los ejecutantes (Bouffartigue, 2001c). Los agentes de estos aparatos poseen un empleo cuyo contenido se analiza en términos de poliactividad: comando, gestión, relaciones, actividades técnicas. Benguigui y Montjardet fueron de los primeros en Francia que se pusieron a estudiar de manera rigurosa el trabajo de estos individuos. Más allá de la diversidad que revestían las actividades de *encadrement*, existía una homogeneidad objetiva que los reunía y que consistía en un cierto número de orientaciones culturales y políticas, propias de las nuevas capas medias (Bouffartigue, 2001c: 27). El concepto de aparato o *fonction d'encadrement* conlleva la clave de lectura de estos agentes. Al interior de la empresa, el aparato remite al conjunto de funciones de concepción, de gestión y de mando (*encadrement*). Esta función intermediaria consistiría en traducir la intención económica de los directivos en normas prescritas a los ejecutantes. Si bien esta función engloba un sinnúmero de jerarquías, cuando las relaciones sociales ponen en juego las relaciones que mantienen con los otros grupos al interior de las empresas, ya sean directivos o ejecutantes, su unidad se pone de manifiesto (Bouffartigue, 2001c: 28). Es interesante la postura de estos autores, quienes se desprenden de posiciones marxistas, a las cuales les reprochan su incapacidad de brindar un estatus de clase positivo a las capas medias. Sin embargo, también disparan contra los que abandonan la conceptualización en términos de relaciones de clase y de relaciones sociales para caer en el descriptivismo, propio de la Sociología de las profesiones. Apartándose de relaciones de clase desde el punto de vista de una dominación a las cuales someten a los ejecutantes, Benguigui y Montjardet describen la paradoja de los agentes enteramente sumidos al poder de los directivos sin estar completamente dominados y que a la vez ejercen la dominación, pero por cuenta de los directivos (Bouffartigue, 2001c: 30).

Después de los años 80, la Sociología francesa no produjo más trabajos significativos sobre los *cadres* en tanto que categoría social. El determinismo de una de las corrientes del marxismo cedió el lugar a las diversas variantes del constructivismo (Bouffartigue y Gadea, 2000), en las que las problemáticas macrosociológicas fueron reemplazadas por trabajos de alcance mucho más limitado. Es así como se produce un retorno a la Sociología de los grupos profesionales, pero sin adquirir la forma del debate de los 60, el cual trasladaba a Francia las herramientas analíticas norteamericanas. De aquí surge la interesante propuesta teórica de Bouffartigue, que pasa a considerar a los *cadres* como asalariados de confianza, término que va a saldar la constante dificultad de pensar la diversidad y la unidad de esta categoría social. Este término, adoptado del sociólogo austríaco Renner (1953), reposa sobre una implicación moral en la organización, implicación que condiciona el desempeño de los individuos. Este tipo de relación de empleo se produce toda vez que el empleador está obligado a reconocerle al trabajador una parte de autonomía, la cual consiste en una delegación de autoridad indispensable para el ejercicio de un saber especializado.

Hasta los años 80, la noción de *cadres* encerraba un enorme conjunto heterogéneo de categorías y funciones jerárquicas que poco tenían que ver entre sí. Es por eso que los debates se centraban en la dificultad de definirlo objetivamente como categoría a priori de cualquier representación que parta de los mismos actores involucrados. Sólo a partir de los 80, la discusión sobre este fenómeno en Francia pasó a estar centrada en torno a los *cadres d'entreprise* (Bouffartigue, 2001b: 109 y Bouffartigue, 2001c), figura semejante a la del *mánager*. El capital está condicionado a reconocer ciertas formas de autonomía a una fracción de la fuerza de trabajo, en base a su conocimiento técnico o a responsabilidades gerenciales que les son delegadas. De acuerdo al autor, estos *cadres* representan el arquetipo del asalariado de confianza que mencionamos anteriormente, diferenciándose así del resto de los *cadres* por el hecho de que sólo en este caso se pone en cuestión –por lo tanto forma parte constitutiva de su “contrato de trabajo”- la seguridad en el empleo y la movilidad (la posibilidad de hacer carrera). Es en este sentido que la Sociología francesa se acerca al debate en torno de lo que en el resto de Occidente se da en llamar *mánager*.

La confianza encierra una buena dosis de des-confianza, ya que mientras esa confianza dure, la seguridad en el empleo y la posibilidad de una carrera ascendente están aseguradas. Una vez rota esa relación, tanto la confianza que la empresa deposita en el *mánager*, como la adhesión de éste para con los intereses corporativos, son puestas en jaque. “La lealtad, es decir la adhesión a las finalidades de la organización y la fidelidad al empleador, es decir la integración en una cultura de empresa” (Bouffartigue, 2001a: 110), constituyen componentes

de una moral contractual que constantemente se pone en juego. En otros términos, existe una relación directa entre la forma de remuneración y la forma de subordinación requerida en el seno de un proceso de trabajo dado (Bouffartigue, 2001c: 50). Se trata de reconocer el doble juego de la confianza: por un lado, la confianza acordada por el empleador a través de la cesión de una porción de su poder, por otro, la confianza depositada en el empleado de la cual el empleador se beneficia, traducida en lealtad así como de las diferentes formas que adquiere la implicación en el trabajo. La relación de confianza encierra dimensiones objetivas y subjetivas. Este tipo de vínculo engloba un contrato salarial particular, en el cual el objeto de intercambio es más que la disposición, puntual y reversible, en una unidad de tiempo dado, de capacidades profesionales a cambio de un salario. La posibilidad de hacer carrera es la herramienta central de esta relación, que se distingue de la relación salarial ordinaria, ya que este empleado intercambia su experiencia y competencias acumuladas contra la promesa implícita de una progresión en su salario y en la escala jerárquica. Remunerando la formación y la experiencia acumuladas, la carrera liga el presente con el pasado y el futuro (Zussman citado en Bouffartigue, 2001c: 53). Esto se ve reflejado cuando jóvenes potenciales que recientemente han obtenido un MBA, son reclutados para la carrera gerencial y la empresa decide retribuirles a modo de premio adicional por las competencias acumuladas y certificadas en el posgrado. La misma noción de confianza ha sido objeto de numerosas elaboraciones teóricas, ya sea desde el individualismo metodológico, que ajusta los actos a una cuestión de utilidad marginal, como del estructuralista, que los remite a lógicas sociales exteriores. En el proceso de construcción de la confianza, podemos remontarnos a Mauss, quien lo veía como una extraña mezcla de obligación y de espontaneidad (citado en Bouffartigue, 2001c: 54). En la relación de empleo, las reglas y compromisos que la regulan tienden a prescribir comportamientos futuros, si bien sin compromisos formales de larga duración. No importa que los contratos sean escuetos, incompletos o que conserven una parte implícita. Lo que importa es que la confianza designa una relación asimétrica –la delegación– junto con un modo de existencia particular: la creencia (Karpik citado en Bouffartigue, 2001c: 55). Esto implica una norma de reciprocidad y una desigualdad de condiciones: es una autoridad que se ejerce junto con una protección sobre el que se somete a cambio y en la medida de su sumisión (Benveniste, citado por Bouffartigue, 2001c: 55). Este vínculo forma parte de una de las formas en que funciona la sumisión voluntaria en el análisis de Weber. Retomaremos sobre estas cuestiones a las cuales consideramos centrales en el análisis del consentimiento.

La noción de confianza permite una lectura en clave histórica, aludiendo a las diferentes modalidades que fue adquiriendo con el paso del tiempo. Tanto desde la antropología, como de la economía convencionalista, este concepto evolucionó desde su forma “tácita”, derivada de normas sociales, hasta su variante contractual, que reposa exclusivamente en reglas formales, pasando por el modo “organizacional”, en el cual se combinan reglas formales y compromisos implícitos (Reynaud, citado por Bouffartigue (dir.), 2001: 39). Cabe preguntarnos si acaso la relación de empleo de los *cadres* no ha evolucionado históricamente desde la primera forma hacia la segunda y la tercera. Es así que Dany (citado en Bouffartigue (dir.), 2001) explora la multiplicidad de promesas implícitas de carrera, sin negar que algunas se remiten solamente al desarrollo de la empleabilidad, con la perspectiva de una eventual cancelación de la relación de empleo. En efecto, cuando Bouffartigue habla de una crisis de confianza, no se refiere a la desaparición de los dispositivos destinados a construir dicha confianza, sino a los obstáculos encontrados por los nuevos dispositivos, más de tipo contractual, para despertar la adhesión de los *cadres*.

En un tono similar al adoptado por Bouffartigue (2001a) alrededor de esta cuestión, varios autores centran su atención en la actividad propia de los *cadres*, haciendo hincapié en la perspectiva de los mismos actores. Esta corriente va de la mano con un acercamiento ya mencionado con la figura anglosajona del *mánager*, que fue adoptada en la mayor parte del mundo occidental<sup>49</sup>. Siguiendo esa línea, Bouffartigue y Bouteiller (2003) constatan la complementariedad entre lo técnico y lo managerial del trabajo del *cadre*. Los saberes, la experiencia y el vocabulario técnico adquiridos en una fase anterior de su experiencia profesional forman un prerrequisito, totalmente rutinizado en el ejercicio de sus actividades: éstas serán invisibles a sus ojos, por lo tanto indecibles. Los autores concluyen que el componente managerial de su actividad es el más problemático, ya que se trata de arbitrar e interpretar la información –muchas veces contradictoria- desde arriba y desde abajo, confrontando a los individuos con una formación inicial técnico-racional con realidades sociales y subjetivas complejas irreductibles a tal racionalidad.

Otro autor que insiste sobre la insuficiencia de trabajos acerca de la actividad concreta de los *cadres* y que se alinea con la noción de *mánager* es Falcoz (2003). Este autor también insiste en la abundancia de literatura en torno a las dimensiones sociales y simbólicas del *mánager* en lugar de analizar la actividad concreta de estos asalariados de nivel superior. La razón que esgrime ante la falta de este tipo de abordaje del objeto de estudio, es que la porosidad de las

---

<sup>49</sup> Es interesante que incluso en Francia, donde la figura del *cadre* está muy arraigada en el debate académico, ya se empieza a hablar del *mánager* anglosajón, producto de la hegemonía de la industria del *management* norteamericano, la cual puede remontarse, en esas latitudes, a las misiones de productividad del Plan Marshall.



fronteras del grupo es manifiesta. El autor, al referirse a los *cadres*, hace mención que se trata en realidad de los *cadres du management et de la gestión*, acercándose a la figura comúnmente conocida en estas latitudes como la del *mánager*. Falcoz arriba a la conclusión que el trabajo de estos sujetos está marcado por la fragmentación, la variedad y la brevedad de las tareas, las cuales portan con un fuerte componente relacional. Este componente es en realidad lo que se pone en juego a la hora de evaluar el desempeño de estos empleados. Falcoz destaca la dificultad de esta tarea. El culto por los resultados en estos niveles jerárquicos no debe desviar la atención acerca del significado de estos resultados, que aparece siempre incierto. El *cadre* se encuentra en evaluación constante, siendo juzgado más allá de los procedimientos formales de evaluación, movilizándolo criterios implícitos, cambiantes. Las evaluaciones se realizan en torno a la tarea realizada, pero a su vez también sobre el empleado mismo, en la medida en que la persona, sus comportamientos y su apariencia son tomados como índices utilizables para medir su *performance*. En este sentido, la puesta en escena social es más importante de lo que se suele reconocer, resaltando la importancia del autocontrol, de las emociones así como del *stress*. Ser leal es un medio para fortalecer la relación laboral, con la expectativa que este sentimiento encuentre reciprocidad y sea estable en el tiempo. Es por esto que la lealtad conforma un atributo indispensable en la evaluación subjetiva del gerente.

Adoptando directamente la terminología norteamericana, el sociólogo francés Valiorgue (2006) hace hincapié en las características relacionales del *middle manager*. Este gerente medio tendría por misión la de alinear por un lado las estrategias y objetivos de la organización y por otro las actividades operacionales. Sin embargo, el autor reconoce la dificultad de situar al *manager* únicamente sobre un plano vertical, sin hacer mención a las otras relaciones posibles, ya sean con los subordinados, con los pares y con el exterior. Este mando medio estaría situado entre lo más alto y lo más bajo de la jerarquía, pero a su vez se encontraría en la intersección de las interacciones entre el entorno interno y externo de la empresa.

Por su parte, Cousin (2005) aborda el fenómeno de los *cadres* desde el trabajo mismo, intentando dar cuenta del sentido que le dan al mismo. Este abordaje reposa sobre la hipótesis de la necesidad de disociar al trabajo como actividad –lo que hacen los asalariados– de la organización y las condiciones de trabajo. Los *cadres* no dicen la misma cosa cuando hablan de su trabajo, de lo que hacen, y cuando hablan del ambiente de trabajo. El trabajo no es visto ni necesariamente ni en todo momento interesante, pero el acto de trabajo no se reduce exclusivamente a las condiciones de trabajo. Su perspectiva teórica se acerca a la de

Bouffartigue, en tanto que problematiza la cuestión de la autonomía *vis a vis* la adhesión para con los objetivos corporativos. Históricamente, sostiene Cousin, la autonomía en el trabajo revelaba una forma de arreglo entre el capital y los trabajadores en el cual, a cambio de una promesa de fidelidad y de compromiso, los *cadres* recibían un cierto grado de autonomía en el trabajo en reconocimiento por la particularidad del dominio de su saber. Esta autonomía se materializaba bajo dos aspectos: 1) la ausencia de tareas prescritas, por lo que supone un trabajo de traducción de las directivas del capital, es decir un trabajo cognitivo de desciframiento del sistema y de lo que ellos entienden de él y 2) autonomía en la gestión del tiempo –o sea de los horarios de trabajo-. Esta autonomía no deja de ser relativa, ambigua y contradictoria. No constituye un medio de reapropiación del trabajo, ni significa un reconocimiento de un saber teórico y práctico propio del universo de los ingenieros; no es más que un principio de eficacia. El estímulo a la iniciativa y a la libre cooperación, no es tolerada sino cuando responde a los objetivos de la dirección de las empresas. La autonomía posee un alto costo para los asalariados. La iniciativa, la creatividad, la autenticidad o el compromiso requieren de una movilización de la subjetividad.

En otra investigación en la cual se interroga acerca del lugar que ocupa el trabajo en la vida de los *cadres*, Cousin (2005) se pregunta si éste se reduce a la organización del mismo. Los actores no se reducen a sus roles, no son meros personajes, sostiene el autor, por lo que introducirá la cuestión de la relación con el trabajo. La cuestión no se reduce a medir la autonomía en sentido estricto, sino de comprender lo que se pone en juego al interior del trabajo, las maneras de hacer y de ser, que no se oponen a la cuestión de la dominación, pero no se reducen a ella completamente. No son maneras de escapar de la opresión, sino que le otorgan sentido al trabajo. La distinción entre el trabajo y sus condiciones permite vislumbrar la parte de placer que existe en la finalización de un trabajo, sin importar que esté al servicio de la mejora de la productividad o de la rentabilidad del capital. El trabajo es identidad y no sólo estatus, lo que se trata es de analizar su dimensión expresiva. Cuanto más cognitivo e inmaterial se torne el trabajo, más aumenta el grado de satisfacción. El autor propone una mirada más subjetiva –la relación con uno mismo, con los otros y con el objeto de trabajo- del trabajo, relegando la cuestión del sufrimiento – el miedo- como motor movilizador. Así el trabajo, desde el punto de vista de los actores, puede ser aprehendido como un medio de resistir a la organización del trabajo.

En línea con el análisis del placer que despierta la actividad laboral de los *cadres*, en un vasto trabajo de campo realizado en conjunto con la APEC (*Association pour l'emploi des cadres*) Cousin (2004) realiza numerosas entrevistas en profundidad y grupos de discusión con los

mánagers quienes, al evocar su propia actividad laboral, insisten sobre lo que ellos llaman “su pasión”. A pesar de la heterogeneidad de sus actividades y el carácter poco tangible de su función, ellos reivindican la idea del placer, del trabajo bien hecho, tal como lo hacen los artesanos o los obreros que intervienen directamente en la producción. Sin ocultar el afán de lucro, ubican dentro de sus prioridades la pasión de su trabajo (Cousin, 2004: 191 y 192). Éstos se rehúsan a ser encasillados dentro de una simple relación instrumental con su trabajo, todo lo contrario, ellos reivindican la excitación del trabajo, el placer de sortear los desafíos que se les plantean, etc. Basándose en una encuesta acerca de la felicidad en el trabajo, de Baudelot y Gollac, Cousin considera que los mánagers encuentran 4 fuentes de placer en el trabajo: el contacto con los otros, ayudar u ocuparse de alguien, creer en algo y viajar. El autor concluye que el trabajo no se traduce directamente como la obligación de resultados, sino que es presentado como la movilización subjetiva. A mayor carga laboral y responsabilidad, más invierten en su trabajo y más se identifican con su función.

Los *cadres* se definen menos por un oficio que por su función, por lo que su estatus depende de la capacidad de movilidad profesional que tengan. Cuando éstos describen su trayectoria profesional y lo que los motiva de ella, se sitúan sobre dos registros complementarios: la ambición está ligada al deseo de éxito. Se produce una suerte de necesidad de avanzar, de ascender cada vez más, como si no hubiera jamás un punto de llegada. Cousin sostiene que es éste uno de los aspectos del poder: cuanto más uno crece en la jerarquía más se tiene la impresión de actuar sobre su entorno. La ambición está ligada también a un deseo de cambio: se torna inconcebible la idea de ocupar el mismo puesto o de poseer el mismo empleo, como si luego de algunos años, la rutina pueda llegar a tender sus garras. Así, el estancamiento aparece dentro del plano de lo imposible (Cousin, 2004: 194 y 195).

En Alemania no existe un término equivalente al del *cadre* francés. El término general que utiliza para una población similar es el de *Angestellte*, cuya traducción incluye dos significados: “ser empleado en dos sentidos: tener un empleo y ser un empleador”. En esta categoría alemana estarían incluidos los obreros. Sin embargo el uso que le dio a este término desde el Siglo XIX estaba destinado a las funciones administrativas, por lo que estaban agregados a la función dirigencial. A comienzos del Siglo XX se comienza a utilizar la noción de *Privatangestellte* (literalmente empleados privados o particulares), ligados a la función de dirección en general. En todo caso, en el fondo se encuentra la idea de la división del trabajo entre trabajo intelectual y manual como estructura de dominación, la misma división que pensó Marx, entre cabeza y mano o entre *blue* y *white collar* en los EEUU.

A nivel latinoamericano, desde un enfoque sociológico que excede al de la Sociología del trabajo, comienza a vislumbrarse un nuevo campo que toma al *mánager* como centro de sus abordajes. Así como vimos que la historiografía local no se ocupó en el pasado del objeto de estudio en cuestión, tampoco lo hizo la Sociología vernácula, ni desde el punto de vista de la separación entre propiedad y dirección, ni desde el lado de la profesionalización y constitución de un campo con sus “reglas” específicas (vale la pena aclarar que no estamos hablando de la abundante literatura existente referida a las élites). En un estudio acotado a tres empresas transnacionales en Buenos Aires, Luci (2007) analiza el trabajo de los *mánagers* bajo el prisma de la gestión de sus carreras. La autora sostiene que *lejos de ser la consecuencia de una “performance del resultado”, una carrera de éxito en las empresas estudiadas se revela como el corolario de un trabajo complejo de administración de un amplio conjunto de cuestiones que exceden lo estrictamente laboral (...) que podría ser denominado una estrategia de gestión de sí*. La medida del éxito en la trayectoria de estos gerentes gira en torno a una estrategia de gestión de sí (p. 16), la cual abarca amplios ámbitos que incluso exceden lo laboral. Si bien no es privativo de la autora, al abordar la figura del *mánager*, no discrimina entre los diferentes niveles jerárquicos a los cuales puede hacer mención el mismo (incluyendo, por ejemplo, a jóvenes profesionales los cuales no los incluimos en nuestro estudio). En cambio, su tarea consiste en reconocer las prácticas, los sentidos y las relaciones involucradas en el acceso a los puestos directivos.

Por otro lado, Fígari (2007) analiza en perspectiva crítica la noción de competencias (profundizaremos en el debate en torno a las competencias manageriales más adelante: ver p. 173 y ss.) a nivel corporativo, estudiando la formación de los empleados en grandes empresas de Buenos Aires. La tesis que sostiene la autora postula una relación entre la formación/capacitación (pedagogía) empresaria y la recomposición de nuevas formas de control. En esta investigación, realizando lo que llama una lectura educacional crítica de las organizaciones, sostiene que *la gestión por competencias, la mejora continua y la formación empresaria aportan un escenario analítico privilegiado desde la perspectiva de la Pedagogía crítica del trabajo*. Estos dos últimos autores, si bien se acercan a nuestro abordaje de la problemática, no centran su investigación en el vínculo que se genera entre el *mánager* y la empresa, tema que será un pilar de nuestra investigación.

Por su parte, Brasil no está exento de la heterogeneidad y la polisemia de la categoría del *mánager*. Un ejemplo cabal es el que presenta Von Dollinger Régnier (2006) con la ambigüedad que las fuentes estadísticas oficiales brasileñas presentan para definir los requisitos de ingreso para los puestos de nivel gerencial, que contribuyen a reforzar la idea de

que los gerentes constituyen una categoría fragmentada, de contornos difusos y de difícil aprehensión para las Ciencias Sociales –que encuentran una gran dificultad tanto para definir conceptualmente la categoría como para analizar las transformaciones y rupturas vividas por sus miembros-.

Von Dollinger Régnier (2006), siguiendo a Boltanski (1982) y a Grün (1995), señala que las posibilidades de que un individuo se convierta en gerente suponen una disputa entre dos vías de acceso: 1) la vía lenta, en la cual el trabajador ingresa a la compañía desde posiciones jerárquicas inferiores y, a través de la experiencia que va adquiriendo, se califica para ocupar posiciones más elevadas. Este reclutamiento se produce en el mercado interno de la empresa y presupone que la experiencia adquirida –las competencias, en el lenguaje corporativo- no sea fácilmente transferible de una empresa a la otra ni transmisible de un profesional a otro, fenómeno que limita las posibilidades de externalizar los costos de calificación a través del mercado educativo y 2) la vía rápida, donde la calificación se produce por fuera del mercado de trabajo, especialmente en las instituciones educativas, asegurada por la posesión de un diploma. La difusión de esta vía constituye un principio de excelencia legítimo para el mundo ejecutivo, que encuentra su principio de legitimidad a partir de la importación de los ideales del *management* de origen norteamericano, que se materializa a través de la proliferación de los *MBA*’s que se ocuparán de “alimentar” al mercado con nuevos candidatos. Esta segunda vía le ofrece al manager un mayor margen de independencia y autonomía respecto de las empresas que los emplean.

López Ruiz (2004), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Estadual de Campinas en Brasil, define a su objeto de estudio como “ejecutivos” de empresas transnacionales. Para él, éstos no son meros trabajadores sino que pueden ser leídos como “hombres de negocios” o “inversores de capital”, que se vinculan con sus organizaciones no con el fin de vender su fuerza de trabajo sino para capitalizar su propio capital (López Ruiz, 2004: 39). Como inversor es un empleado “independiente”, pero no deja de ser contractualmente un empleado, por lo que carece de autonomía. En palabras del autor, este empresario de sí mismo se caracteriza por una forma de individualismo sin sujeto, viviendo en una situación de independencia sin autonomía (López Ruiz, 2004: 51).

En cuanto a la delimitación de las fronteras del objeto estudiado, López Ruiz no reconoce la ambigüedad de la figura de lo él llama “el ejecutivo”. Su enfoque weberiano del ethos gerencial, incluye desde el presidente de las empresas transnacionales, pasando por los gerentes, los analistas/jóvenes profesionales, hasta los estudiantes avanzados en carreras ligadas al *management*. Su intento de encontrar puntos de contacto entre diferentes estratos

jerárquicos, para enmarcarlos dentro de un mismo espíritu capitalista, termina por diluir las heterogeneidades intrínsecas en cada una de las diferentes categorías, dada la ubicuidad del conflicto presente en la compleja trama de relaciones de poder en el seno de las organizaciones.

Sin hacer mención a la cuestión del vínculo pero sí a los valores que se difunden al interior de las empresas transnacionales, López Ruiz (2004) hace hincapié en el *ethos* de los ejecutivos de empresas transnacionales. Este *ethos*, definido en términos weberianos, incluye la cuestión de los valores –tanto de éstos como los de las empresas– si bien los trasciende, por lo que la preocupación del autor estriba en comprender las diferentes facetas del nuevo “espíritu del capitalismo”, sin atender a la cuestión del trabajo como una relación social. López Ruiz estudia este *ethos* a través de un análisis comparativo en términos históricos de la literatura internacional sobre los *mánagers* desde principios del siglo XX frente al discurso y las prácticas de *management* actuales en Brasil. Es probable que ahí radique nuestra mayor diferencia frente a la investigación del autor. Metodológicamente, el autor encaró su investigación comparando, por un lado pensadores como Weber, Sombart, Whyte, Schumpeter, Burnham con su influyente trabajo *The Managerial Revolution* y Bauer con su estudio sobre los egresados del ENA francés entre 1960 y 1990 devenidos en *cuadros* de grandes empresas, los cuales escribieron durante la primera mitad del Siglo XX acerca del ascenso de la pequeña burguesía y su transformación en mandos gerenciales de las grandes organizaciones. Por otro lado, el discurso *de* los *mánagers* de empresas transnacionales hoy en día en Brasil. Su hipótesis pretenderá tener implicancias de orden global: los ejecutivos de empresas transnacionales pueden ser un objeto heurístico apropiado para entender muchas de las transformaciones socioculturales que están aconteciendo en la actualidad a escala global (López Ruiz, 2004: 1, traducción nuestra).

Sin duda, el sociólogo que más se acerca a nuestro abordaje es el francés Frederik Mispelblom Beyer (2003 y 2006) quien, desde una perspectiva marxista heterodoxa y con las herramientas teóricas utilizadas en *El capital*, intentará dilucidar qué significa el trabajo de un *cadre*. El autor propone una grilla de análisis general de la actividad gerencial, a partir de una perspectiva marxista del proceso de trabajo. De esta manera, la práctica gerencial se manifestará como la puesta en escena de medios de trabajo por parte de una fuerza de trabajo socialmente calificada sobre materias primas que las transforman en productos, en el seno de ciertas relaciones de producción. Las materias primas constituirían las situaciones de equipo, los medios de trabajo los métodos de *management* (conducción de reuniones, entrevistas de evaluación); la fuerza de trabajo sería la personalidad, la historia social, la formación y la

posición jerárquica del *mánager*; los productos se reflejarían en las normas de trabajo, las decisiones, las situaciones de equipo que fueron modificadas, las transformaciones sufridas por los subordinados, las mentalidades que se han logrado modificar. El autor hace hincapié en las dimensiones lingüísticas, ideológicas y de relaciones de poder, que forman parte de las dimensiones específicas de este tipo de trabajo, que los distingue de otros hasta el punto de poner en cuestión acerca de si es o no un trabajo la práctica gerencial. Gerenciar consistiría en negociar compromisos sociales en el plano cotidiano, trasladar al plano particular la política de la empresa, adaptada a las situaciones de equipo. La originalidad de nuestro trabajo se legitima a través de este autor, dado que, de acuerdo con él, la actividad gerencial ha sido escasamente analizada por la Sociología del Trabajo.

Mispelblom Beyer también retoma la figura de asalariado de confianza -Renner (1953), si bien difundida entre la comunidad de sociólogos por Bouffartigue (2001b)-, la cual, como delegada del capital, interpreta el poder patronal. La confianza remite no sólo a una posición al interior de la organización, sino también al contenido de su actividad, ellos trabajan sobre la confianza para establecerla o restaurarla. Si el empleador deposita confianza en el gerente, se debe a que el primero comparte –si bien de manera inestable y parcial- con éste una determinada concepción del trabajo, de interés de la empresa, de la estrategia de la compañía, que comparten cierta manera de ver el mundo. A su vez, los métodos manageriales vienen a limitar la autonomía y la libertad de pensamiento y de acción. El *mánager* por definición es un mando medio, se encuentra entre la espada y la pared, realiza un trabajo de mediación y esta mediación está ligada a la confianza: produciéndola, restaurándola, en los subordinados. Los *mánagers* son, al fin y al cabo, trabajadores de consenso, sostiene el autor. Este consenso no implica un acuerdo generalizado entre todos ni la felicidad sobre la tierra que pronostican los métodos de *management*, sino que designa una situación en la cual ciertas fuerzas y orientaciones dominan por sobre otras, que momentáneamente se resignan, se llaman a silencio o directamente son marginadas al punto que aparenta reinar una sola opinión. Así las cosas, una resignación generalizada puede ser una de las formas que reviste el consenso.

En cuanto a la actividad propia de un gerente, insiste Mispelblom Beyer que no importa la escala jerárquica en la que se encuentre el *mánager*, todas sus actividades pueden ser descriptas como relacionales, tanto internas (reuniones, contactos) como externas (con clientes, filiales), así como de relación con el personal, con los superiores, etc. En otros términos, la tarea del gerente consiste en traducir en soluciones técnicas las intenciones económicas y financieras de los propietarios del capital o de los altos directivos de las

empresas. En suma, el trabajo del gerente se resume en fijar límites de lo que no está permitido traspasar, alentando una orientación de trabajo, un terreno legítimo y otro ilegítimo.

El proceso de trabajo managerial analizado por Mispelblom Beyer (2003) se apoya sobre los resultados de 10 años de investigación en diferentes empresas. Dentro de este proceso, los medios de trabajo –las palabras, la “zanahoria” y el “palo”- sirven para lograr que sus subordinados cumplan con los objetivos fijados. Entre ellos se encuentran los diferentes medios de sanción (reprimendas, humillaciones, disminución de primas, baja de salarios, cambios de puestos, congelamiento de ascensos o despidos) o de recompensa (felicitaciones, invitaciones a desayunos de trabajo, atribución de primas, ascensos, aumentos salariales). Estas dos prerrogativas se suman a otros recursos de poder, sean financieros, técnicos u organizacionales. Sin embargo, los poderes de sanción y recompensa son ante todo políticos, en el sentido que son empleados para estimular ciertas orientaciones en contra de otras: uno sanciona a quien no trabaja bien, uno recompensa a quien adhiere en un ciento por ciento. Existen también otros medios de trabajo más invisibles, menos tangibles, compuestos de palabras, de nociones, de conceptos, difundidos en los seminarios de formación, fijados en los manuales –como ser los manuales de competencias-, en documentos oficiales, todos estos llamados “metodologías de intervención” del *management*, en términos de Mispelblom Beyer. Estos métodos proponen recetas, astucias, técnicas de trabajo, tales como la forma de organizar una reunión, estableciendo un orden del día, reflexionando a quién se “debe” invitar y a quién se debe “evitar”, etc. Estos métodos también prescriben una determinada jerga a ser utilizada, para manejarse con “conocimiento de causa”, enseñándoles una “grilla de lectura de la realidad”. Toda esta metodología se da en el marco de una psicologización de las relaciones de trabajo, convocando a los *mánagers* a realizar un trabajo sobre sí mismos que roza la terapia psicológica. Esta movilización de la subjetividad atraviesa toda la escala jerárquica, produciendo clones que utilizan la misma jerga corporativa, las mismas expresiones faciales, etc.

En suma, a través de una lectura que hace el autor de las prácticas cotidianas del trabajo de los gerentes, los principales medios de trabajo de los que disponen, los más escuchados pero a la vez los más invisibles, son los argumentos utilizados en las reuniones, en las discusiones, en las negociaciones, en las entrevistas, así como los llamados telefónicos, las cartas, los correos electrónicos. Todo esto es ponderado y evaluado y termina delineando los límites simbólicos y discursivos que operan como lazos que unen la estrategia del capital con los estratos inferiores de la jerarquía organizacional, deviniendo realizaciones materiales *stricto sensu*: servicios brindados y vendidos, productos fabricados, beneficios cosechados.



En cuanto a la fuerza de trabajo del *mánager*, ésta no es otra que la descrita por Marx: “conjunto de capacidades psíquicas e intelectuales puestas en acción para producir cosas socialmente útiles”. Esta fuerza de trabajo está compuesta de su propia historia social (de donde emanan sus convicciones más sólidas, las que determinan su grado de seguridad en sí mismo, su timidez, etc.), de su formación (tanto en el terreno, en la experiencia, así como en la formación escolar, en su sentido estrictamente técnico -como el ingeniero- y social -en el manejo de las personas-), apoyándose sobre su posición institucional. Esta fuerza de trabajo, canalizada a través de la personalidad del *mánager*, de su biografía socio-histórica, de su *habitus*, decidirá acerca de la materialización y del grado de consentimiento y de resistencia a las políticas corporativas, llevando a su sobreadaptación, a una práctica distanciada o incluso a constituir una resistencia crítica (lo veremos en la parte IV). En síntesis, el trabajo gerencial comporta una dimensión ideológica y política fuerte, cuestión que los métodos de *management* -que vienen a profesionalizar el mismo- no hacen sino encubrirla.

Mispelblom Beyer (2006) hurga en la trama de poder que se teje en torno al rol que deben desempeñar los *cadres* en sus tareas cotidianas. El autor propone tomar en cuenta el rol eminentemente político del *cadre*, desde el momento en que su principal tarea es la de hacer trabajar a los otros asalariados. El abordaje político del trabajo gerencial es probablemente la propuesta más interesante dentro de la Sociología francesa. En efecto, su tarea esencial es la definir lo que él llama la “orientación del trabajo” de éstos, que la define como la manera en que ellos tratan a sus superiores, a sus pares, a sus subordinados, en la manera en que se distinguen los unos de los otros pero también cómo son distinguidos por los otros. En otras palabras, este concepto designa las conductas y las tomas de posición tanto personales como profesionales, los principios morales según los cuales dirime las presiones en el trabajo (tanto desde arriba como desde abajo). El autor analiza la herramienta principal de trabajo de éstos, el lenguaje (hablado y escrito), que opera a la vez para administrar las recompensas y sostener las amenazas de castigo. Éste se niega a definirlos como meras correas de transmisión, ya que administrar consiste en hacer las veces de intermediario, de negociar, de interpretar, de establecer compromisos entre las presiones que vienen de los dos costados, entre las cuales se destacan el estatus, la personalidad y los valores del subordinado. El *cadre* cumple con un rol ambivalente, preso entre dos fuegos. En materia de protestas, ¿por quién toma partido? En caso de huelgas, así como en materia de despidos o cambios de puestos de niveles inferiores, sus funciones lo obligan a tomar parte de la alta dirección, pero cuando ellos mismos tienen que protestar, cosa que sucede muy poco a menudo, como ser en el momento de defender sus propias prerrogativas o en el cobro de salarios más elevados que los trabajadores

sindicalizados, ¿en nombre de quién protestan? Lo que sí queda claro es que el *cadre* cumple el rol de creador de legitimidad organizacional, generando cohesión social, compromisos productivos; generar adhesión y consentimiento es parte integral de su trabajo. De cierta manera, los *cadres* encarnan parte de la empresa, pero lo hacen en forma delegada. Mispelblom Beyer (2006) insiste acerca de la vasta nebulosa que conforma el grupo de los *cadres*, la cual conlleva fuertes contradicciones internas e incluso de conflictos de interés (en términos de salarios, de carreras, de relaciones jerárquicas) tales que entre un alto directivo y un gerente de línea media encargado de un proyecto no existen verdaderos puntos en común.

Por último, nunca deja de ser digno de mención que Bouffartigue (2001d) reconozca un área de vacancia en la investigación en torno a los *cadres* que articule su actividad laboral, el modo de formación por competencias y sus trayectorias profesionales, haciendo hincapié en la opacidad de su trabajo real desde la perspectiva de los propios actores involucrados. Nuestra tarea implicará develar al menos parte de este misterio.

## Capítulo 8: El alma en venta. El *mánager* neofordista

Así como desde el punto de vista del modelo productivo las Ciencias Sociales han confluído en torno a la denominación de posfordismo para caracterizar a las transformaciones que ha sufrido dicho modelo a partir de la década del 70, al momento de definir el nuevo perfil laboral emergente se suele recurrir a conceptos tales como “trabajo inmaterial”, definido como aquel que “...produce un bien no durable, tal como un servicio, un producto cultural, conocimiento o comunicación...” (Hardt y Negri, 2002). Dentro de esta línea teórica, el trabajo actual de los gerentes se enmarcaría dentro de un proceso de desmaterialización del trabajo en el cual las capacidades cognitivas y emocionales serían cada vez más valoradas por las empresas.

El debate académico en torno a la cuestión del “trabajo inmaterial” se encuentra abundantemente referenciado en la Revista *Futur Antérieur* a través de filósofos y sociólogos italianos y franceses desde finales de los 80 hasta mediados de los 90. Este concepto se complementa con el de *general intellect* de los Grundrisse de Marx, ya que el acento está puesto en todo lo relativo al trabajo vivo: conocimiento, habilidades y gramáticas incorporadas en los individuos y movilizadas por ellos en la producción. En el sector industrial, esto se manifiesta en la preeminencia de las estrategias de comercialización y financiación por sobre las de fabricación. En cambio, en el sector servicios, las estrategias giran hacia las relaciones de servicio (el consumidor-cliente interviene cada vez más activamente en la constitución del producto). Para Zarifian (1996), colaborador de la Revista mencionada, la actividad productiva deviene cada vez más “creación”, “transgresión y

recreación de normas y códigos”. Esta actividad se opone a una función socialmente identificable (el oficio, la profesión), mediante la individualización de las competencias (profundizaremos en el debate en torno a las competencias manageriales más adelante: ver p. 173 y ss.), las cuales se encuentran socialmente definidas. La creación no se podría ni socializar ni codificar. La inteligencia y la imaginación se convertirían en la principal fuerza productiva. Así, el tiempo de trabajo deja de ser la medida del trabajo. El valor de uso puede no tener ninguna relación con el tiempo consumido para producirlo (Gorz, 1997). El proceso de intelectualización del trabajo que dio comienzo hace más de 30 años, dio lugar a un proceso de desmaterialización del capital mismo. El capital fijo paso a constituir un saber almacenado que se vuelve instantáneamente disponible por las TIC’s, sostiene Gorz. En suma, el trabajo inmaterial implicaría poner el lenguaje a trabajar, ya que

*(...) la base de la productividad se aleja cada vez más de gasto humano directo para pasar a depender de sinergias cooperativas, conocimientos científico-técnicos y habilidades lingüísticas, simbólicas y sociales generales, distribuidas a lo largo y ancho de todo el tejido social (García López, 2006: 195).*

En la misma línea teórica se ubican Hardt y Negri (2002: 43 y 44), quienes examinan 3 aspectos principales del trabajo inmaterial: “la labor comunicativa a través de redes de información, la labor interactiva de los análisis simbólicos, la resolución de problemas, la labor de la producción y la manipulación de los afectos, este último constituyendo un elemento central en la producción de la biopolítica”. La nueva división del trabajo llevaría a una nueva jerarquización del mismo, ya que las tareas relacionadas con la manipulación de datos –con el conocimiento- conlleva un aumento de los trabajos de escaso valor y de un alto grado de rutinización, como ser los *data entry* o los programadores. De esta manera se reduce la heterogeneidad del trabajo concreto (todo queda subsumido al “intelecto general” de Marx) y el trabajador se aparta del objeto de su trabajo (Hardt y Negri, 2002: 271). Es importante resaltar que Hardt y Negri encuentran dos facetas del trabajo inmaterial: el modelo de la computadora y el trabajo afectivo de interacción humana, en la cual se crean y manipulan los afectos. ¿Dónde radica actualmente el modo de valorización del trabajo? Al entrelazarse la acción instrumental de la producción con la acción comunicativa, la complejidad de la interacción humana se pone al servicio de la producción (Hardt y Negri; 2002: 272 y 273). Esto lleva a que el capital logre usufructuar las fuerzas de invención y de creación como fuentes de valor, desconectándolas de las fuerzas de resistencia (Rolnik, 2006). De acuerdo a esta autora, una vez que el capital descubre que la creatividad constituye una mina no explotada para la rentabilidad, la creatividad utilizada en el proceso de trabajo pasa a ser

usada de manera perversa. Rolnik llega a catalogar al capital como un parásito el cual se vale de la creatividad del ser humano bajo el uso de nuevas tecnologías para su uso perverso<sup>50</sup>.

Siguiendo las tesis sobre trabajo inmaterial pero desde el lado de la economía, Míguez (2007) intenta dar cuenta de este fenómeno al interior de las industrias con un fuerte componente de TIC's (tecnologías de la información y la comunicación), como ser el sector de software y los llamados *call center*. Tanto desde el punto de vista de la subjetividad de los trabajadores, así como de las calificaciones y competencias requeridas por las empresas, el autor encuentra viejos y nuevos patrones de trabajo. Para dar cuenta del auge de esta mirada sobre el trabajo "inmaterial", Míguez apunta a la década del 70 como el período a partir del cual se produce una revolución científico - técnica, con especial énfasis en la microelectrónica, potenciada por la revolución informática de los 90. ¿Cuáles son los causantes de esta revolución? Coriat (1994) ubica hacia fines la década del 70 los límites internos del modelo fordista, causados principalmente por el ritmo uniforme y la intensificación del trabajo que aumenta la fatiga. Ya a fines de la década anterior, Coriat reconoce que se venía registrando un alza en la tasa de ausentismo que se combinaba con el aumento de los accidentes de trabajo, enfermedades por fatiga nerviosa y una proporción cada vez más elevada de productos defectuosos. A la nueva etapa (en la cual el trabajo inmaterial pasa a tener mayor preponderancia en las economías), Coriat la denomina "la era de la automatización", que en líneas generales había comenzado en la década del 50, si bien con una organización del trabajo fragmentado y estandarizado. Recién la automatización se perfecciona y generaliza durante los años 80, con los progresos en la electrónica y la informática, que perfeccionaban las tareas de programación de la producción.

Sin embargo Míguez (2007), citando al sociólogo Vatin, adjudica a las industrias de proceso el verdadero paradigma del modelo productivo llamado posfordista. En este tipo de industria, es la naturaleza misma del proceso productivo, basado en el principio químico, lo que realmente determina la automatización. Si el principio mecánico es sólo la prolongación de la mano del hombre, el principio químico afecta la estructura misma de la materia. Así, el trabajo humano se vuelve periférico en el proceso de trabajo y se restringe a la función de vigilancia y control de las reacciones químicas. Se vuelven importantes los trabajadores de mantenimiento especializados en las instalaciones. Las industrias de flujo continuo se volverán las más dinámicas del capitalismo y constituirán la vanguardia de las transformaciones para las restantes (que incluyen a los servicios, sector paradigmático del

---

<sup>50</sup> Desde una línea teórica similar, Virno sostiene que las ideas emancipadoras de las décadas del 60 y 70 han sido apropiadas por el capitalismo, transformándolas en "requisitos profesionales, ingredientes de la producción de plusvalía y fermento de su nuevo ciclo de desarrollo" (citado por Fernández-Savater et al., 2006).

trabajo inmaterial, según Míguez). La subcontratación se restringiría a las actividades que no podían reducirse a la función de vigilancia-control-mantenimiento. Este es el recorrido que traza Míguez para marcar la tendencia hacia una creciente abstracción del trabajo, aludiendo a esto como la “capacidad de lectura, de interpretación y de decisión a partir de datos formalizados entregados por aparatos” (Coriat, 1992). A este tipo de tareas Coriat las llama trabajo mental, el cual parece acercarse más a la realidad que la noción de trabajo inmaterial. Este creciente nivel de abstracción del trabajo no necesariamente implica un creciente nivel de complejidad del mismo. La base técnica de esta tendencia la constituye la digitalización de la información. Ésta permite tratar todo tipo de información como una cadena de signos binarios, codificados por la lógica booleana permitiendo que códigos sonoros, icónicos, verbales, lógico-matemáticos o lingüísticos, sean todos reducidos a un mismo código y transportables por un mismo canal (Míguez, 2007). A estos cambios, se sumó la difusión de la computadora personal en los 80 y la expansión de Internet en los 90.

La creciente intelectualización del trabajo en detrimento de su aspecto manual, requiere movilizar cada vez más las dimensiones cognitivas de los sujetos, debiendo involucrarse subjetivamente para desarrollar la capacidad de anticipar situaciones. Las facultades lingüísticas, comunicacionales y cognitivas de los seres humanos devienen el principal recurso productivo, pero estas cualidades son recursos que las personas desarrollan más allá del espacio de trabajo. Lo interesante de la propuesta de los economistas heterodoxos reside en marcar una diferencia en el tipo de capitalismo que emerge en el nuevo modelo productivo, llamándolo “capitalismo cognitivo” (Vercellone en AA.VV., 2004), noción que alude más a tareas de orden cognitivo que a inmaterial. Como su nombre lo refiere, el conocimiento pasa a ocupar un rol fundamental del capital de las empresas. Es por esto que la formación y la capacitación de los trabajadores aparecen como las claves para mantener la competitividad empresarial.

Resulta iluminadora la crítica que le realiza Boticelli (2007) al discurso en torno a la capacitación permanente que emana de las empresas, debido a su componente cortoplacista, el cual tiene por único objetivo responder a las necesidades siempre cambiantes del mercado. Éstas suelen ser más útiles para difundir los lineamientos generales que se espera que los empleados sigan que para aumentar efectivamente la capacidad productiva de éstos. Para que esto se materialice, es importante que la empresa logre una eficaz administración de las capacidades afectivas de sus empleados para que se identifiquen con el discurso corporativo. Estas capacidades se encuentran enmarcadas dentro de la lógica de las competencias, la que a su vez entraña una contradicción inherente al momento que la empresa pretende cultivarlas.

García López encuentra una contradicción difícil de saldar en relación con la nueva posición atribuida al trabajador posfordista. O bien éste posee “competencias” de tipo comportamental o afectivas imposibles de formalizar, objetivar o transferir y le suponemos indisociable de su función productiva, o bien, muy por el contrario, suponemos que dichas competencias pueden ser formalizables, objetivables y transferibles (situación que se observa en las evaluaciones por competencias) –es decir, socializables-, relacionando esta socialización con su movilidad laboral potencial (2006: 210). En el capítulo once ahondaremos en la discusión sobre competencias manageriales.

Si bien estos debates en torno al “trabajo inmaterial” presentan una marcada impronta eurocéntrica, lo que exige que se tomen los recaudos necesarios para analizar la situación de los países llamados periféricos, es imposible negar el alcance planetario de las transformaciones en el proceso y la organización del trabajo que trajeron aparejadas las TIC’s. Apoyándose en los mismos recaudos, Luci (2007) se abstiene de recurrir de manera automática a esquemas analíticos producidos en los centros del poder económico mundial. Si bien reconoce cierta continuidad, los modos de apropiación, reinterpretación e implementación de las dinámicas globales siempre son localmente situados. Sumándose a la crítica del automatismo reinante en la adopción de estos esquemas con pretensión hegemónica, en plena década del 90, cuando las grandes corporaciones globales implementaban políticas de gestión de los recursos humanos inspiradas en sus casas matrices, Bisang (1998: 143) señalaba que “en el marco de los recientes cambios estructurales verificados en la economía argentina, todo indica que las modificaciones en las estructuras, conductas y estrategias de las firmas son procesos altamente complejos, alejados del ajuste instantáneo y fuertemente influidos por la historia, el contexto económico actual y sus propias percepciones del futuro”.

El origen del debate sobre el modelo de empresa posfordista tiene un referente legítimo al cual habría que reivindicar frente a los apologistas del posfordismo: Alain Touraine con su obra *La sociedad posindustrial* (1973). Este sociólogo presentaba planteamientos que difieren de los debates que vendrían con posterioridad en torno a este fenómeno. Su foco está puesto en las nuevas formas de alienación que se generaban producto de una mutación en las relaciones de dominación al interior de las unidades productivas. El autor sostenía que ofrecer a los trabajadores participar en la organización de una empresa cuando no son dueños de sus decisiones económicas, conduce a su alienación. La sociedad, según sus palabras, es una sociedad de alienación, pero no porque reduzca a la gente a la miseria o porque imponga coerciones de tipo policíaca, sino porque seduce, manipula e integra.

Haciendo eje en las continuidades que presenta la administración del trabajo cognitivo en las organizaciones “posfordistas” respecto de la Administración científica del taylorismo, el fenómeno es abordado de manera *sui generis* por Clegg et al (2006). Dos aspectos son relevantes en este contexto: el tratamiento del conocimiento como una mercancía -a través de la mecanización- y la objetivación de la creación, la difusión y al almacenamiento de conocimiento. De esta manera, se incrementa la sensación de control del *mánager*. Por otro lado, se presenta una dominación blanda del trabajador del conocimiento a través del control por identificación. El mayor grado de confianza se logra cuando el sujeto se identifica completamente con la organización, por lo que su propia imagen se alinea con los objetivos determinados a nivel corporativo. Clegg et al. (2006: 87) concluyen que la gestión del conocimiento surge de la polinización cruzada de la Administración científica taylorista con la Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1933), con la finalidad de obtener creatividad de parte de sujetos obedientes. La novedad en la gestión del conocimiento en relación a la administración taylorista, es la orientación al cerebro más que al cuerpo, por un lado y la fusión de dicha administración con la economía moral del capital social, conformando nuevas combinaciones de poder / conocimiento.

A su vez, García López et al. (2005: 65) ponen en duda la pretendida superación fáctica del taylorismo que propone el paradigma posfordista, el cual observa un nuevo sujeto laboral autónomo, polivalente y calificado. El discurso sobre la preeminencia de los aspectos informales del trabajo a la hora de pensar un incremento en la productividad, estaba ya presente en los estudios que Elton Mayo llevó a cabo en la década del 20 del Siglo pasado en los talleres Hawthorne de la Western Electric en los EEUU. Los autores sostienen que siempre se han movilizad o conocimientos y actitudes en la producción (p. 67). Derribado el obstáculo de considerar como ya realizado el modelo posfordista, según el cual nuevas demandas (centradas en la calidad) empujarían al empleo de nuevas tecnologías que conformarían trabajos más intelectuales, cooperativos, lingüísticos, lo que a su vez demandaría el despliegue de determinadas competencias sociales, afectivas, comunicativas, creativas, etc., sólo queda por comprender al fenómeno posfordista como una nueva estrategia de gestión de las capacidades de trabajo (García López et al., 2006: 69). La inseguridad de los empleos y la desaparición de los criterios sociales de calificación no son las consecuencias necesarias de un fenómeno “natural” –el pretendido descubrimiento de las capacidades reales de los individuos- sino que son el fenómeno mismo (Rolle, citado en García López, 2006: 69). Por su parte, el sociólogo alemán que desarrolla su actividad profesional en Francia Mispelblom Beyer (2003: 15) llama a desmitificar a las teorías que pregonan un proceso de

desmaterialización del trabajo. El trabajo gerencial no es ni etéreo ni inmaterial, la energía psíquica de los managers juega un rol incontestable: desplazarse a sus lugares de trabajo, llegar temprano, irse “después de hora”, trabajar a menudo en sus casas, reunirse con los “colaboradores” (así suelen llamar a sus compañeros de trabajo, no importa el rango jerárquico que ocupen), estar sentado durante horas en interminables reuniones, participar de almuerzos con los equipos de dirección, asistir a cocktails de lanzamientos de productos y por sobre todo, poseer constantemente una goffmaniana presentación de sí adecuada, mostrar una apariencia de estar todo el tiempo metido en “el negocio”. Aún no hemos hecho mención a las decenas de correos electrónicos con los que debe lidiar cada día, “clavando” sus dedos en el teclado de la computadora con la consecuente fatiga ocular, los llamados telefónicos a los que debe responder. Físicamente, sostiene el sociólogo alemán, el trabajo gerencial es agotador y una parte no menor de ellos trabaja bajo los efectos de antidepresivos o ansiolíticos.

Siguiendo una postura crítica respecto de una revalorización del trabajador en el nuevo modelo productivo, García López (2006), al hacer mención a las transformaciones sufridas por las empresas posfordistas, en realidad no hace sino apuntar a la metamorfosis del modelo productivo (o en sus términos, una lógica de racionalización productiva alternativa al taylorismo y al fordismo), que pasa a estar signado por la diversificación -de bienes y servicios ofrecidos- y la especialización de la demanda. Sin dar lugar a matices, el autor da cuenta de un mercado que deja de lado los grandes volúmenes estandarizados de mercancías y que pasa a ser reemplazado por la producción de pequeñas series diferenciadas. En efecto, ese tipo de empresas se corresponde con una porción del mercado. Otra de las características del nuevo modelo productivo la constituye la apertura de los mercados nacionales –otrotra protegidos- a la competencia internacional, lo cual demanda a las empresas la suficiente flexibilidad para adecuarse permanentemente a las oscilaciones de las demandas diversificadas, especializadas y fluctuantes. La aplicación de las TIC’s permitiría adecuarse al nuevo contexto. ¿Qué consecuencias trae aparejado este fenómeno en relación con la organización del trabajo? La participación y la cooperación de los trabajadores con los principios rectores de la organización en red cuya política de recursos humanos redundará en una “revalorización del factor humano”. El departamento de recursos humanos requerirá trabajadores con competencias más desespecializadas, con una comprensión más global y menos técnica del proceso de producción.

García López pone en duda el resultado que suele aparecer automáticamente adscrito a las transformaciones que ha sufrido la producción de bienes y servicios, a saber, el surgimiento de un trabajador más calificado, revalorizado social y económicamente. Apoyándose en



Stroobants, defiende la hipótesis de la existencia de una mutación real en el campo de las representaciones y en la manera de concebir y ver el sistema productivo. En ese sentido, el posfordismo condensaría un corpus de ideas en torno a nuevas formas de producir. Si bien se han producido mutaciones reales en los procesos productivos, estas representaciones no han dejado de ser oportunas y eficaces, habiendo sido asumidas con demasiada rapidez y traducidas casi de manera automática al registro de las explicaciones de los procesos reales. Parece constatar que junto con las mutaciones reales en el modelo productivo, se ha pergeñado un nuevo “régimen de verdad” con su propia coherencia interna en cuanto a relaciones de poder/saber al interior de las empresas, que se traducirían en implicaciones directas sobre las “nuevas competencias” de los trabajadores. El carácter ideológico de los modelos productivos propuestos por los defensores de una tendencia posfordista hegemónica se manifiesta en el debate académico a través del descriptivismo –una oleada de estudios de casos restringido a grandes empresas de la industria química, automovilística, electrónica y mecánica de países como Alemania, EEUU y Japón, junto con los distritos industriales del norte de Italia- que pretende invisibilizar la organización y división del trabajo en la mayor parte de las empresas, cuya característica principal es de un taylorismo *aggiornado* (neotaylorismo). Es así como se torna más que pertinente cuestionar el alcance, la centralidad y la amplitud del llamado nuevo modelo productivo.

Siguiendo la tesis de García López et al. (2005), Stroobants (2005) considera que la gran ruptura en la organización del trabajo y en la gestión de la producción reside menos en las maneras de hacer que en la maneras de concebir el sistema productivo. La mutación pertenece al campo de la representación (p. 173). Esta tesis requiere de las salvedades correspondientes para evitar que se acuse a la socióloga de negar la realidad: por un lado, una metamorfosis en las ideas no es insignificante ya que puede ayudar a construir fuentes de legitimación de ciertas prácticas, por otro, plantear la relatividad de los cambios no implica negar todo cambio “real”, sino que da lugar a entrever transformaciones más sustanciales que acaecieron. El futuro es tanto más radical cuanto el pasado sirve de referente negativo, sostiene Stroobants. En efecto, apostar a la superación del taylorismo supone, forzosamente, apostar por un escenario optimista, conduciendo a una posición normativa (habría que, es urgente que, es imperioso que). De esta manera el modelo se constituye en un modelo deseable, atendiendo a las demandas de los empleadores, enmascaradas en necesidades objetivas fundadas en una racionalidad tecnocrática (Stroobants, 2005: 176). A fin de cuentas, el toyotismo ha revelado sus aspectos hiper – tayloristas y neo – fordistas, combinando e intensificando antiguas

fórmulas (que incluso existían con anterioridad al fordismo), tales como los acuerdos de subcontratación.

Siguiendo la misma línea de Stroobants, Boltanski y Chiapello (2002) ponen en cuestión el verdadero alcance de las transformaciones de la organización del trabajo. Si bien es cierto que a partir de la década del 80 se produce la difusión de la flexibilidad, trasladando sobre los asalariados el peso de la incertidumbre del mercado, apoyándose en la tesis de Linhart (1993), señalan que las mutaciones más profundas se han sentido sobre todo en las industrias de proceso continuo (cementeras, petroquímica, siderurgia, etc.). Es en estos sectores donde se han producido las rupturas más significativas respecto del taylorismo. No obstante, Linhart sostiene que la tendencia predominante es a la reproducción de las organizaciones tayloristas anteriores: la separación tajante entre concepción y ejecución se mantiene en gran medida estable. Incluso en el sector servicios la taylorización ha progresado notoriamente. Desde el punto de vista del trabajo de concepción, ¿Se puede hablar de mutaciones significativas en la organización y el proceso de trabajo de los *mánagers*<sup>51</sup>, respecto de las organizaciones tayloristas tradicionales? Boltanski y Chiapello ofrecen respuestas a este interrogante desde el discurso que emerge de la literatura de *management*, pero no de los mismos actores, por lo que esta pregunta queda sin encontrar respuesta con cierto anclaje en la propia situación de trabajo managerial.

Desde los postulados marxistas que describen al nuevo modelo productivo como un régimen de movilización de la mano de obra, Durand (2003) se erige como la figura más representativa dentro de la Sociología francesa. El autor, al referirse a este nuevo modelo surgido durante la década del 70, hace mención a la noción de “flujo tensionado”, un paradigma que organiza la disciplina y el modo de trabajo a través del flujo continuo de todas las actividades (incluyendo el trabajo intelectual). A modo de ejemplo, el autor presenta a la relación cliente – proveedor, la cual es aplicada hoy en todas las situaciones. Una consecuencia incontrastable de este nuevo modo de producción, según este autor, es el aumento de la tasa de productividad. Las TIC’s desarrollan un papel importante en esas ganancias en la productividad, aunque no constituye de ninguna manera su fundamento principal. Esto se manifiesta claramente en el sector terciario, donde esas nuevas tecnologías han logrado aumentar considerablemente la eficacia de los trabajadores de cuello blanco. No obstante, las demandas que provienen de la dirección en términos de volumen de información

---

<sup>51</sup> De acuerdo a Bouffartigue (2001c) y Dondeyne (2001), la gran ruptura sufrida por la categoría de los *cadres* franceses se ciñe a un determinado subgrupo de la misma: los *cadres d’entreprise* (conocidos en estas latitudes como los *mánagers*). Es por esto que nos daremos la licencia de traducir *cadre* por *mánager* en los casos que se hable de una ruptura para el caso francés, ya que los autores que elegimos utilizar en este trabajo comparten la visión del *cadre* de empresa como paradigma de la mutación.

y de precisión de la misma, absorben en la práctica parte de las ganancias en la productividad. La tesis de Durand apuntará a derribar los mitos que otorgan a las TIC's el fundamento del aumento de la productividad. Este aumento proviene de reorganizaciones de la producción y del trabajo, ambos subsidiarios de un nuevo régimen de movilización de la mano de obra. Estos tres (las reorganizaciones de la producción y del trabajo, sumadas a la movilización mencionada) constituyen lo que el autor llama "combinatoria productiva". Esta combinatoria se representa a través de tres polos: integración reticular (organización general de la producción de bienes y servicios), generalización del flujo tendido (con sus consecuencias sobre la organización del trabajo) y el modelo de la competencia como nuevo régimen de movilización de la mano de obra. Esta movilización se activa, según el autor, con la finalidad de ejercer una presión aún mayor sobre los trabajadores, utilizando el pretexto de las transformaciones en las situaciones de trabajo para reducir la porosidad en el tiempo de trabajo, objetivo que ya se había propuesto Taylor a comienzos del Siglo XX... Según Durand (2004), hoy se trabaja más que ayer, ya sea a través de un aumento de la carga de trabajo, sea a través de una prolongación de la jornada de trabajo. Incluso la ley de las treinta y cinco horas en Francia de la década del 90, implicó que ciertos sectores sufran una intensificación del ritmo de trabajo, especialmente en el seno de los *cadres*.

Atendiendo a las continuidades que suponen las prácticas organizativas del modelo posfordista, Durand (2003) concuerda con Stroobants (2005) al señalar que las técnicas socioproductivas modifican más el discurso sobre el trabajo que los contenidos del trabajo mismo. Lo que se transformó fue tanto la percepción en torno al trabajo cuanto sus contenidos. Los efectos del flujo tendido sobre los contenidos del trabajo se pueden constatar en la "naturalización de las limitaciones" (Durand, 2003: 10) (prescripciones, procedimientos, presiones de tiempo) del sistema productivo, las cuales no son más mediatizadas por un hombre –un jefe- sino que se inscriben en la necesidad de mantener la tensión del flujo productivo. Tal exterioridad de las limitaciones le confiere su carácter natural: o se acepta el flujo tendido y las limitaciones concomitantes, o bien se abandona la empresa. De aquí proviene el ocurrente juego de palabras en francés que utiliza Durand: *Le flic dans le flux* (el policía está en el flujo). De aquí surge el paradójico concepto de "implicación forzada" (Durand, 2004: 17), en el cual los asalariados se comprometen a fondo con su trabajo debido a que no pueden hacer otra cosa si es que desean conservar su empleo: el mantenimiento de la tensión del flujo, reforzada por la individualización de los salarios que pasan a estar fundados sobre los comportamientos de los trabajadores, los fuerza a implicarse. Al mismo tiempo, esta implicación les proporciona algunas satisfacciones, como ser un aumento en los grados de

autonomía, desarrollo de la creatividad, etc., razones que hacen aceptables el carácter forzado de la implicación. Esta paradoja genera, de acuerdo con el autor, una renovación de la alienación del trabajo asalariado. La pérdida de la libertad en tanto que individuo, conduce al trabajador a negar esta pérdida, puesto que la negación de la alienación es intrínseca al proceso de alienación mismo. En este sentido, se allana el camino para el despliegue de las condiciones de un nuevo “servilismo voluntario” (Durand, 2004: 18).

Este servilismo se manifiesta incluso en el mercado de bienes y servicios, cuando al evocar el incremento en la diversificación en la demanda y un aumento de la calidad de los productos, se hace mención a las exigencias renovadas de los consumidores, que ejercen a su vez presión sobre la oferta de bienes y servicios. En realidad, señala Durand, el sistema económico ha producido una oferta cada vez más variada y de mejor calidad. Los consumidores son más modelados por los comportamientos de las empresas que al revés. Esta concepción en la relación clientes-proveedores, explica la manera en que el consumidor -que a su vez es un asalariado- es llevado a aceptar numerosas situaciones de trabajo condicionadas por la competencia, situaciones de las cuales él preferiría escapar (Durand, 2004: 20).

Bulloni (2008) apunta a deconstruir las tesis más apologéticas del modelo productivo posfordista al interior del debate sociológico. Estas perspectivas dan cuenta de una casuística que muchas veces encuentra ciertos casos extremos y los presenta como tipos ideales de esta nueva época. De esta manera, quedan invisibilizadas una inmensa cantidad de unidades productivas que siguen manejándose de modo taylorista o neotaylorista. Esto de ningún modo inhabilita dicho debate, ya que el discurso de la “gestión participativa” que promueve el posfordismo se presenta como herramienta legitimadora de la disciplina al interior de la empresa. Tal como sostiene la autora mencionada, esta literatura tiende a priorizar los beneficios mutuos de la colaboración, la reciprocidad y la lealtad entre quienes participan en ellos y a pasar por alto las asimetrías de poder y los antagonismos de intereses existentes en todo sistema de producción capitalista. La forma de diluir la naturaleza contradictoria de las relaciones laborales se lleva a cabo mediante la inversión de los términos “jefes” y “trabajadores” por los de “líderes” y “miembros del proyecto” y en lugar de “mercado de trabajo con contrataciones intermitentes y condiciones de trabajo precarizadas”, se habla de “redes latentes de colaboración” (Bulloni, 2008: 5). Es sólo de este modo como podemos comprender el fenómeno de “proyectificación” de las firmas, concepto acuñado por Midler (1995), en el cual la organización por proyectos pasa a ser la nueva forma de organización del trabajo. Es fácil verlo en la industria cinematográfica (Bulloni, 2008) o en el trabajo de la

consultoras. Sin embargo, la competencia exacerbada comienza a exigir que las empresas, aún las más tradicionales, comiencen a organizar su trabajo en la forma de proyectos.

¿Cómo ubicar a los *mánagers* dentro de este contexto? De acuerdo con Smith (1990), los mandos medios fungieron de chivos expiatorios por la debacle económica acaecida durante la década del 70 y 80 en los EEUU, periodo durante el cual las grandes corporaciones se enfrentaron con dificultades para mantener la tasa de ganancia, debiendo acudir a las famosas reingenierías. Los líderes de estas compañías atacaban a estos gerentes por intentar bloquear o subvertir las estrategias de supervivencia de éstas. La legitimación de las acciones que tomaban los directivos en cuanto a reducciones de personal, fusiones, desinversiones, se basaba en una fuerte crítica a sus mandos medios por defender el mantenimiento de estrictas jerarquías. El cuestionamiento de la autoridad servía para aumentar los grados de responsabilidad del personal. Los privilegios ya no se heredarían más –por medio de la antigüedad- sino que había que ganárselos día a día. La creciente competitividad producto de una mayor apertura comercial internacional abonó el nacimiento de lo que Smith (1990: 6) llama “nuevo managerialismo”, un conjunto de estrategias que priorizan la administración monetaria por sobre el compromiso a una línea de producción.

Al evocar la preeminencia del capitalismo financiero por sobre el industrial, De Gaulejac (2005) intenta auscultar la trama de relaciones que se teje en la relación capital - trabajo. En efecto, el desarrollo de los *stock options*<sup>52</sup> (el pago de una parte de la remuneración bajo la forma de acciones y por la venta al personal de acciones a precios ventajosos) conduce a alinear los intereses de los gerentes con los del mercado financiero, más que con los de la empresa. Los *mánagers* y los accionistas convergen en la consideración del trabajo como una variable secundaria que debe quedar lo suficientemente flexible a fin de adaptarlo a las exigencias del mercado. Dentro de las razones que se conjugan para explicar lo que el autor francés llama la sumisión del poder managerial a la influencia de los mercados financieros (De Gaulejac, 2005: 53), la razón ideológica ligada a la conversión de los directivos a la *corporate governance* (una serie de dispositivos destinados a ayudar a la dirección a defender mejor los intereses de los accionistas, como ser la designación de administradores independientes, la creación de comités de auditoría en el seno de los consejos de administración, el desarrollo de *stock options* para sensibilizar a los directivos más altos en referencia al desempeño de la compañía en el mercado de valores) juega un papel fundamental: para jugar en la “cancha de los grandes” y participar en la gran aventura de la

---

<sup>52</sup> Es sugerente la manera en que un gerente de una empresa de tecnología de punta describió cómo se suele llamar en la jerga gerencial a este tipo de premios: “esposas de oro”...

globalización, es necesario salir del modelo capitalista industrial y alinearse con el modelo del capitalismo patrimonial. A todo esto, De Gaulejac lo define como la ideología gestionaaria neoliberal (2005: 61).

En la misma línea que el trabajo anterior, Aubert y De Gaulejac (1991) consideran al fenómeno del *management* como un síntoma de la sociedad posmoderna, la cual deja atrás un mundo de representaciones fundado sobre las nociones de estructura, clase (la cual, en el discurso managerial, pasa a ser sustituida por la noción de red), racionalidad unívoca, sistema global, determinismo macrosocial, progreso, verdad científica, planificación. El *management* constituye un epifenómeno de las mutaciones sociales, tecnológicas, culturales y económicas que ha sufrido el capitalismo. Dentro de este mundo, las organizaciones vienen a mediatizar las relaciones sociales: las pertenencias identitarias y sus referenciales se desplazan de lo social al espacio organizacional. Las organizaciones le confieren a cada uno su estatus social. Las trayectorias de los actores son ligadas cada vez más a su carrera profesional, es decir, a los modos de selección y de orientación definido por los aparatos educativos y las empresas (Aubert y De Gaulejac, 1991: 29)

De acuerdo a estos autores, el *management* deviene en estos tiempos un modelo de referencia, mezcla de pragmatismo e idealismo, el cual viene a administrar las contradicciones tradicionales entre patrones y trabajadores, poseedores de capital y explotados. Éste se centra sobre el mérito individual, la búsqueda de la adhesión, la autonomía individual, la movilidad, la adaptabilidad, etc. El *mánager* surge así como una figura híbrida, mitad hombre, mitad organización (Aubert y De Gaulejac, 1991: 35).

La mutación en las relaciones de poder se caracteriza a través de que éste ya no se hereda. El poder está ligado más al lugar que ocupa el actor que al actor mismo. Las reglas de la distribución de lugares está menos en función de la pertenencia social (identidad heredada) y más en función de lógica organizacionales internas (identidad adquirida): la carrera profesional exige capacidades que el origen social no alcanza a proveer (Aubert y De Gaulejac, 1991: 39). Estas capacidades proceden de “talentos” y competencias que el individuo puede desplegar en la compañía, al tiempo que ésta los medirá en función de sus resultados financieros. Huelga aclarar que la ley de la ganancia sigue más presente que nunca. La lógica del llamado capitalismo managerial es la de diluir la contradicción capital/trabajo de dos maneras diferentes: el trabajador no está más explotado puesto que él está invitado a trabajar de manera autónoma, a devenir su propio patrón, su propio accionista. A su vez, no es más la posesión de capital lo que otorga control sobre la empresa, sino que es el manejo de la organización lo que permite controlar el capital (en otras palabras, se produce una disociación

entre la detención de la propiedad y el ejercicio del poder). Cada uno es a la vez trabajador y capitalista. “No hay explotación” ya que, trabajando para la empresa, el individuo trabaja para él mismo. La postura psicologista de Aubert y De Gaulejac (1991: 43) los lleva a sostener que la contradicción capital/trabajo se desplaza de la organización a la persona: esta tensión es internalizada y confronta a cada uno al conflicto entre la tendencia a trabajar menos para protegerse, para salvaguardar su disponibilidad, para escapar a las exigencias de la empresa y la tendencia a trabajar siempre más para generar mayor beneficios a la compañía y asegurar su expansión.

Las mutaciones que sufre este sujeto managerial llamado *homo psychologicus* da cuenta de un crecimiento del narcisismo -al momento en que el capitalismo autoritario cede el paso a otro hedonista y permisivo-, dentro del cual el gerente sitúa sus esperanzas y sus proyectos en la empresa, persiguiendo sus logros personales, cuyo imaginario ha devenido objeto de *management*, elemento a administrar para lograr motivación, implicación, energía y productividad. El llamado hombre managerial es producto de un doble movimiento: por un lado es un productor que se proyecta en la empresa y persigue al interior de ella sus necesidades de creer y de realizarse. Por otro lado, él es un producto por el cual la empresa lo “trabaja” y lo modela de acuerdo a su imaginario. Es aquí donde se produce la arena de negociación de la sumisión y el consentimiento. El paso del llamado *homo hierarchichus* al hombre managerial (Aubert y De Gaulejac, 1991: 170) implica el abandono del respeto a la orden y la sumisión a la autoridad, por lo que es necesario dejar de ofrecer cuerpos dóciles y útiles. Ahora se requiere una inversión psicológica que vaya más allá y adhiera a los objetivos organizacionales, que no sólo genere resultados sino que demuestre motivación en el proceso.

Focalizando su perspectiva en el vínculo que se genera entre el asalariado y su empresa en el espíritu managerial actual, Brunel (2004) centra su hipótesis en torno a una nueva “gramática interaccional” específica, basada en argumentos que justifican la existencia de nuevas normas. Estas normas funcionan como dispositivos tendientes a inculcar ciertos comportamientos a los mánagers. La nueva gramática interaccional sostiene una forma de poder flexible e interiorizado. La autora se pregunta acerca de la forma en que estos empleados identifican y se posicionan en relación a estas nuevas formas de poder. Brunel se centra en la reflexividad puesta en el individuo por parte de los departamentos de recursos humanos, que hacen hincapié en el desarrollo personal basado en la mejora de sí y del vínculo individuo-organización, más que en el progreso personal, basado en la noción de carrera y perteneciente a una etapa superada.

La forma de legitimar esta nueva microfísica del poder organizacional, según la autora francesa, se basa en el disciplinamiento que ejerce la figura del consumidor, tanto externo como interno. Esta relación de servicio omnicomprendiva resulta un factor clave de éxito para quien puede sostenerla. Saber mantener una relación de servicio es saber responder a las necesidades individuales y singulares de cada cliente, tanto si fuere un consumidor en el mercado, como un colaborador –subordinado- al interior de la empresa. Es así como el *mánager* debe estar al servicio de sus colaboradores para “ayudarlos” a desarrollarse profesionalmente. Esta figura del gerente que sabe encontrar los resortes motivacionales más íntimos de cada colaborador, que sabe guiarlos por el camino del desarrollo profesional y personal, se corresponde con la figura del *mánager* pastoral (Brunel, 2004) (Foucault, 2007), que suscita en el individuo una identificación con la empresa y con sus “valores”, buscando apoyarse en sus deseos y gustos personales, estrategia que busca engendrar en el asalariado el sentimiento de una implicación libremente elegida, la cual se traduce en una interiorización de las normas, restricciones y objetivos de la organización y, finalmente, por un fuerte sentido de responsabilidad individual en el trabajo (Beauvois & Joule, 1981 citado por Brunel, 2004).

El contenido mismo del trabajo del asalariado de altos puestos y el sentido que le otorgan a éste en el nuevo paradigma productivo, es objeto de especial atención en la Sociología francesa. Uno de ellos es Villette (1992), quien describe el trabajo del *mánager* posfordista partiendo de una caracterización de las formas de sociabilidad de las empresas. Para ello, utiliza el concepto de ingeniería social, estrategia que opera sobre el control de sí por medio de técnicas con vistas a controlar al otro. Este tipo de sociabilidad es frecuentemente divulgado en las escuelas de *management* y en los cursos de formación en las empresas, correspondiendo a un modo de representación de la vida profesional como una “estrategia del actor”, consistente en un ajuste permanente entre el hombre y el puesto, promoviendo un compromiso completo de la persona en su accionar al interior de la organización. Así, “tener sentido de la ubicación”, “saber venderse” y “agregar valor”, devienen cualidades vitales. El *mánager* debe orientar el comportamiento de sus trabajadores a través de instrumentos de presión, de persuasión o de manipulación más o menos codificados, bajo las técnicas de *management* (marketing, publicidad, técnicas de expresión, de comunicación, de negociación, de gestión de recursos humanos, de control de gestión, etc.).

Dondeyne (2001), en cambio, pone el acento en el cambio sufrido en el “oficio” de *mánager*, ya que las transformaciones producidas en el seno de las empresas han creado un nuevo perfil de gerente generalista, especialista en organizaciones, capaz de intervenir en todos los frentes. A este respecto, amerita citar a uno de nuestros entrevistados, gerente de marketing de una



compañía norteamericana de productos de consumo masivo quien, al referirse a su *metier*, traza un paralelismo con un médico cirujano que hoy puede operar en una parte del cuerpo y mañana en otra, por lo que un gerente de marketing hoy puede vender champú y mañana pañales....

### 8.1 Derribando algunos mitos

Dentro del exiguo debate latinoamericano en torno al trabajo managerial, Von Dollinger Reigner (2006) adopta la realidad francesa como la clave para analizar el caso brasileño. La autora apunta a la década del 90 como la de la sustancial transformación de la situación de los gerentes. Si bien es cierto que algunas variables pueden ser consideradas como transversales al mundo occidental, como ser los cambios en los patrones de gestión de los recursos humanos (el trabajo por proyectos, la gestión participativa, la individualización de los procesos de remuneración y de gestión de la carrera), las reestructuraciones y la concentración en pequeñas unidades de producción (transformación de las unidades productivas de las firmas en unidades de negocio o centro de beneficio), la búsqueda de flexibilidad o la ola tercerizadora, es de dudar si la precarización laboral y el desempleo fueron variables distintivas que afectaron especialmente a éstos en el contexto latinoamericano. Al menos faltan datos estadísticos para avalar la tesis francesa y adoptarla como propia de nuestra región.

Así como existen diferentes formas de apropiación de las mutaciones que produce la globalización del capitalismo financiero, debemos prestar atención a las particularidades de nuestra región. Por eso, debemos analizar con cautela las percepciones de autores cuya mirada está puesta en los centros del poder económico mundial. Asimismo, este análisis nos obliga a observar no sólo las continuidades que presenta el trabajo gerencial actual frente al del período fordista, sino también a las rupturas que puedan observarse. Araujo (en Von Dollinger Reigner, 2006) es otro autor que estudia la realidad brasileña y es quien concluye que las rupturas en el trabajo de los *mánagers* se resumen en que las empresas se desligan de la responsabilidad por la carreras de éstos, el sentimiento de pertenencia frente a los centros de decisión se ven afectados y la paulatina corrosión de la distinción que se produce al interior de la representación simbólica de la categoría. Amerita poner en duda el último de los fenómenos, ya que no hay datos que los avalen. Salvo en el caso de sectores con presencia de sindicatos con alta capacidad de negociación que han logrado sustanciales aumentos salariales durante los últimos años (especialmente para el caso de la Argentina), la distinción en términos de retribución (ya sea en términos salariales o de garantías) de los mandos gerenciales frente a los trabajadores sindicalizados sigue siendo importante. Si bien las

evaluaciones de desempeño, que muestran cada vez más componentes subjetivos en detrimento de los objetivos, pasan a abarcar a todos los asalariados, los resultados de las mismas muestran aún diferencias sustantivas entre la población gerencial y la obrera. Incluso, cuando se trata de sindicatos fuertes, las resistencias que muestran frente a este tipo de evaluaciones hacen que los trabajadores sigan siendo evaluados según sus calificaciones y no según sus competencias. En cambio, las evaluaciones subjetivas son la regla en el caso de los gerentes (ver capítulo once), aunque esto no es una novedad, ya que los gerentes actualmente siguen siendo “asalariados de confianza” como lo son desde la primera mitad del Siglo XX. La pregunta que surge es qué fisuras sufrió esta confianza. Es por esto que Von Dollinger Regnier reconoce que el componente “lealtad” siempre estuvo presente en las evaluaciones de desempeño gerenciales, pero la diferencia es que actualmente se ubican en el centro del proceso. Esta lealtad implica que ya no se ofrecería más una carrera ascendente dentro de la empresa, sino que se prometerá invertir en la empleabilidad del gerente. Según la socióloga brasileña, son varios los impactos que estas transformaciones tuvieron en la categoría de los gerentes. Veamos detenida y críticamente cada uno de ellos:

- 1) Banalización de la categoría: dilución de las fronteras entre el trabajo de concepción y el de ejecución producto de la generalización de las demandas de polivalencia y autonomía que se difunden a través del conjunto de los asalariados, lo que altera las formas clásicas de subordinación. La dimensión de la implicación en el trabajo, así como la imputación de responsabilidades, comienza a ser un atributo de todos los trabajadores. Esto no implica que, como lo sostienen Hammer y Champy (1995), todos se transformen en gerentes. Todo lo contrario, el aumento de la autonomía que se les delega a los estratos inferiores de la pirámide jerárquica es una sutil forma de solapar las jerarquías. Von Dollinger Reigner parece caer en la mirada apologética que ostenta el discurso de los textos de *management* cuando da cuenta de una inflación nominal de los puestos gerenciales (*senior* mánager, *top* mánager, analista, ejecutivo, *coach*, líder de proyectos, etc.) que vehiculiza la desvalorización sufrida por la categoría, cada vez más próxima a los demás empleados, según la autora.
- 2) Pérdida de las referencias jerárquicas “encuadrantes”: esta transformación apunta a reunir los argumentos que denuncian el carácter alienante de las relaciones jerárquicas piramidales, poniendo énfasis en la baja eficacia económica de este tipo de relación “obsoleta” para la empresa, dado que inhibe la creatividad y la iniciativa. La idea subyacente es la de la substitución de las prácticas constrictoras por la de la cooperación de los subordinados y el establecimiento de relaciones de confianza, con

el fin de otorgar mayor legitimidad a la autoridad. Como otros tantos autores, Von Dollinger Regnier confunde las mutaciones que sufrieron los gerentes con las mutaciones que sufrieron los trabajadores en sus relaciones con los mandos superiores. De acuerdo con ésta, el gerente ha sufrido la pérdida de su poder formal, por lo que recurre a su carisma –sus competencias manageriales (ver capítulo once)- para legitimarse frente a sus pares, sus superiores y subordinados. ¿Acaso es esto una novedad? Ya Norbert Elias (1993) describía este tipo de relaciones en las sociedades cortesanas<sup>53</sup>.

- 3) Fragmentación y diversificación creciente de la categoría: Esto se relaciona con una mayor presencia de diplomados con estudios superiores. La fragmentación se refiere a la distinción cada vez más marcada, entre una élite gerencial, de empleados altamente remunerados -considerados altos potenciales- y una masa de pequeños ejecutivos con diplomas de menor nivel educativo o sin ellos, que se acercan a los 50 años de edad. A su vez, comienza a surgir un nuevo grupo de gerentes - especialistas sin subordinados.
- 4) Distanciamiento respecto de la empresa: A raíz de la fragmentación de la empresa en pequeñas unidades de negocio –centros de beneficios-, se diluye el referencial identitario (Battistini, 2009) que suponía la institución “empresa” para el mánager. ¿Quién es ahora la empresa?, ¿Los accionistas? ¿Los trabajadores? ¿Los productos?

---

<sup>53</sup> Elias considera al comportamiento cortesano como una bisagra en la transición del feudalismo al capitalismo industrial. Tal como dice el autor, la civilización es un proceso más que un producto estático, por lo que es posible observar rastros de épocas pasadas en el comportamiento subjetivo y en las estructuras sociales. Resulta más que elocuente la manera en que el comportamiento cortesano está implícito y plenamente arraigado en ámbitos laborales del capitalismo moderno. “Las cortes acaban convirtiéndose en los centros reales de determinación del estilo de vida en Occidente”. (Elias, 1993: 258) Este estilo de vida incluye el estilo de trabajo “cortesano” en el cual se produce una relación especial entre diferentes niveles jerárquicos en general y entre el jefe y el empleado en particular.

*Las cortes de los grandes señores son como escenarios en los que cada uno trata de labrar su fortuna. Esto no puede conseguirse más que alcanzando el favor del príncipe y de los nobles más importantes en la corte, por lo que hay que esforzarse todo lo posible por hacerse bien quisto. Lo mejor para ello es hacer creer al otro que se está dispuesto a servirle en todo momento y con todas las fuerzas (...). Para esto está la cortesía, que nos hace reflejar tal determinación en nuestra compostura que el otro queda convencido de nuestra voluntad de servicio (...). Este es el resultado más habitual de la cortesía, que concede una gran ventaja a quien la practica. (...) Sólo lo que es perceptible por los sentidos es lo que llama la atención de los hombres superficiales... (Elias, 1993: 62).*

Este ethos cortesano tan expandido en ambientes laborales de los más diversos en la modernidad es el que logra las mayores ventajas en términos de promociones, ascensos, estabilidad en el empleo y remuneraciones a los que lo practican. En la corte se forman las características más valoradas de cada individuo, se da una “opinión sobre el valor de cada individuo” (Elias, 1993: 483), siendo este valor no un producto de las capacidades, esfuerzo o potencialidades del mismo, sino del “favor real de que goza” y de “la influencia que ejerce sobre otras personas poderosas” (Elias, 1993: 483). Así como la corte es un lugar de domesticación y de mantenimiento de la nobleza, un lugar en el cual la protección se paga con un cierto tipo de “esclavitud” (Elias, 1993: 481), hoy en las grandes empresas se exige una identificación y una entrega casi ciegas a cambio de una similar protección. Elias menciona a la necesidad de distinción y diferenciación frente a los demás y a la de luchar por mayores oportunidades con medios relativamente pacíficos a través de las intrigas y de la diplomacia, comportamientos que dieron origen a la contención de las emociones y a la autodisciplina en las cortes (Elias, 1993: 260). Esto es exactamente lo que sucedió en el proceso de “acortesamiento” de los ámbitos laborales en Occidente.

Esta crisis clausura la etapa de lo que Cousin (2003) llama “el modelo integrado”, un sistema cerrado que reposaba en la noción de lealtad recíproca –a mayor lealtad, mayores posibilidades de ascenso y de carrera-. La nueva lógica glorifica el riesgo y la inestabilidad, conllevando un distanciamiento de los gerentes respecto de sus organizaciones. La reciprocidad corrompida obliga a los managers a buscar alternativas a ésta, como ser la movilidad inter empresas. Esta realidad descrita por Von Dollinger Reigner, nos obliga a acudir al rescate de la lealtad como factor clave de la relación gerente-empresa. Es la mutación de esta lealtad y su reconstrucción bajo nuevos ropajes lo que deberemos dilucidar.

- 5) El individuo como gestor de su propia carrera: La gestión de la carrera, otrora atributo de la empresa, pasa a constituir una actividad personal. La adhesión y el vínculo con la empresa deberán tomar en cuenta la medida en que tal situación aporta al desarrollo de la empleabilidad del sujeto, por lo que la compañía se transforma en un trampolín hacia proyectos futuros. Es por eso que se torna imperativo estar conectado e inserto en redes que sirvan de contención ante la reducción de las garantías de seguridad.
- 6) Valorización del nomadismo: Haciendo abuso de una generalización que es necesario matizar, la socióloga brasileña hace mención a la ausencia de perspectiva de carrera. Si bien reconoce que la noción de movilidad de carrera encierra dos acepciones opuestas entre sí –la movilidad escogida y la impuesta-, la nueva lógica de circulación de los mercados profesionales se inspira en el modelo de las profesiones liberales, contraponiendo al gerente nómada –similar a los emprendedores- frente al gerente estable. La clave del vínculo con la empresa y de la gestión de las carreras, se inscribe bajo dos lógicas: por un lado la lógica de la empleabilidad y por otro lado, la lógica de las competencias (individualizadas y psicologizantes). Apoyándose en una base empírica, el nomadismo del cual tanto se habla en ámbitos cercanos al *management*, Von Dollinger Reigner reconoce en el mismo una transformación cognitiva más que objetiva. De acuerdo con Bouffartigue y Pochic (2001), la difusión práctica del modelo de gerente nómada se revela bastante limitada.<sup>54</sup> En general, estos asalariados

---

<sup>54</sup> Esa parece ser la opinión de muchos de los gerentes que entrevistamos. Esteban, gerente de relaciones laborales de una compañía de informática norteamericana (en adelante GIN), desmiente la existencia de esa realidad:

*(...) también veo otra generación, que cuando tiene que irse de la compañía, tiene que renunciar, no yo no quiero renunciar, yo tengo mi activo, mi activo son mis años de antigüedad.*

Marcelo, gerente de recursos humanos de una empresa química norteamericana(en adelante GRRHHQN), planifica su carrera a largo plazo dentro de la misma empresa:

*E: ¿Cómo te ves de acá a diez años, tanto personal como profesionalmente?*

permanecen relativamente protegidos de la “flexibilidad del mercado”, lo que nos lleva a pensar si los textos de *management* no estarían interesados en cultivar un mito que contribuye a ocultar una dificultad que la mayoría de los gerentes serán llevados a enfrentar hacia el ocaso de sus carreras. Evitando también hacerse eco de las conclusiones de muchos sociólogos acerca del nomadismo que adopta la carrera de los gerentes, Cousin (2008: 258) parte de una tesis similar a la de Bouffartigue, poniendo en duda la imagen del *mánager* como sujeto de su propio destino, que mantiene una relación mercantil con su empleo -el modelo “mercenario” de Puissant (2004: 40) que busca rentabilizar rápidamente los contratos temporarios firmados con las empresas-, buscando maximizar sus elecciones, esperando obtener un beneficio con cada cambio de puesto. De acuerdo a los datos recabados por él en el contexto francés (que aplica a nuestra región), los gerentes que trabajan en las grandes compañías, en su mayoría no han cambiado nunca de empleador o presentan al menos diez años de antigüedad en la empresa para la cual trabajan. En otros términos, el *mánager* se presenta como un estratega que busca oportunidades de movilidad vertical en el seno de su propia organización, sin aventurarse a una movilidad horizontal por fuera de la misma. Contrariando las tesis más difundidas sobre Sociología del *management*, los gerentes

---

*M: Personal...me sigo viendo, con la misma familia, más crecido, me imagino en diez años habiendo vivido o viviendo en otro país, es algo que mis experiencias fueron buenas, y es algo que me gusta, la multiculturalidad y eso es algo que me parece...*

*E: ¿Te ves como expatriándote dentro de la misma compañía?...*

*M: Sí sí...*

La apelación al nomadismo parece ser una retórica de carácter ideológico, dadas las contradicciones que genera cuando por un lado, la empresa necesita del fuerte compromiso del empleado y por otro, impera un discurso en torno a la inversión en los asalariados en términos de empleabilidad.

Marta, socia de una importante consultora de recursos humanos (en adelante SCRRHHA), que se especializa en evaluaciones de desempeño y selección de personal, refleja esta contradicción:

*M: (...) No...el “engagement” [compromiso], viste es una palabra en ingles difícil de traducir porque “engagement” (...) es compromiso, también es confianza, digamos...yo estoy “engaged” con la compañía, yo gerente, con la compañía, o un empleado mío, conmigo, por eso con la compañía, porque hay compromiso, porque hay credibilidad, confianza, de que creo lo que estás haciendo y lo que estás diciendo, porque tengo orgullo de trabajar, por la marca, por lo que implica, por la RSE [responsabilidad social empresaria] de la compañía, porque te respeto técnicamente, porque sos mi jefe y sabés mucho de esto, todo eso hace “engaño”, y ese “engaño” lo logra la confianza, la credibilidad, todo eso lo hace el jefe en la compañía, por eso el jefe es clave para “engaño” a toda la gente y retenerlo.*

*E: Ahora, toda la gente...puede haber un problema, porque yo digo, hay un “engagement”, del gerente, para con su empresa, pero por otro lado, se está preparando para irse, todo el tiempo, o sea está mirando a un mercado.*

*M: No, no está mirando todo el tiempo a un mercado... (...) Empleabilidad, implica, saber que, bueno, no sé si en este puesto, este puesto no lo agarro, agarro tal, no tengo inglés, la empresa hoy no me lo requiere, pero a lo mejor si salgo al mercado necesitaría ingles, entonces voy estudiando inglés, me preparo como profesional, no es que estoy buscando siempre, eso sería alguien que no está comprometido que está mal en su organización. No, mantenerte actualizado, las revistas de actualización, reunirte con otros colegas, no mirarte el ombligo, reunirte con colegas, de tu red de contacto, no sé, si sos gerente de RRHH, hablar con otros gerentes de RRHH, ir a congresos, leer revistas, mantenerte el tema, no ser a imagen y semejanza, o sea, tener una vida profesional más allá de la empresa digamos, ¿no? A eso me refiero.*

no se constituyen como verdaderos emprendedores, sino que buscan cierta estabilidad a largo plazo en sus carreras. El oportunismo pasivo (Cousin, 2008: 261) que adoptan estos actores, no los convierte automáticamente en seres inertes, sino que da cuenta de una movilización de sus redes de acuerdo a la lógica de la proximidad. No debemos negar la capacidad de agencia de estos actores, ya que este tipo de movilidad interna es elegida por ellos. Sus trayectorias son vividas de manera ascética, esperando que sus inversiones y sus sacrificios (consentidos) actuales sean recompensados en el futuro. Con el fin de desarticular el mito del nomadismo en las trayectorias profesionales gerenciales, Pochic (2001) esboza un análisis internacional comparativo en torno a la figura del cadre francés. La autora propone tomar la subcategoría de cadre administratifs et commerciaux como homónima de la de los managers anglosajones. La emergencia de esta subcategoría francesa como paradigma de la organización managerial (Pochic, 2001: 21) da cuenta de la precarización del empleo gerencial, generándose una zona gris entre asalariado y trabajadores independientes: los cadres se asemejan cada vez más a los emprendedores en cuanto a la movilidad y al riesgo asumido. La socióloga sostiene que en la sociología británica, el debate gira en torno a la noción de service class y reflexiona sobre las diferencias internas entre “professionals” (detentores de una carrera fundada sobre un capital cultural, principalmente los diplomas), managers (cuyas carreras se construyen sobre un capital organizacional, el mercado interno y las redes) y “petit bourgeois” (emprendedores, poseedores de un capital económico). Los estudios sobre los managers proponen la hipótesis de una desestabilización de los mercados internos de trabajo y la aparición de un nomadismo profesional basado en el modelo de la intermitencia. Según la socióloga francesa, el mito del manager nómada es propio de la retórica managerial de origen anglosajón, que pretende incitar a los asalariados a autoadministrar sus carreras de acuerdo al modelo de las profesiones liberales. Apoyándose en economistas de la regulación tales como Boyer (1999), la autora sostiene que el modelo de la “profession” (salarios definidos a través de negociaciones individuales, incluyendo las stock options) se encontrarían en franco crecimiento en las profesiones portadoras de innovaciones tecnológicas o aquellas pertenecientes a los analistas simbólicos - expresión que agrupa a todos los profesionales especialistas del conocimiento, de la información y de la comunicación-. Los salarios elevados percibidos por estos nuevos asalariados vendrían a fidelizarlos en función de sus competencias exóticas y transversales y a limitar su movilidad voluntaria, principio del mercado profesional. Esta retórica se construyó como paradigma alternativo al de la carrera organizacional

y encontró su inspiración en los estudios de sector de las TIC's y de la industria cinematográfica, de profesiones tales como la de arquitectura y la consultoría y en regiones particulares como Silicon Valley, todos en los EEUU. Según Pochic, en Europa, un estudio empírico llevado a cabo en cinco países (Grecia, Francia, Portugal, Holanda y el Reino Unido) relativiza la idea de una desestabilización de los *mánagers*, señalando que se está produciendo un aumento de la presión sobre esta categoría. Para los investigadores involucrados en dicho estudio, urge desarrollar análisis empíricos en torno a los gerentes, tomando en cuenta la diversidad de profesiones y de sectores, así como el tamaño de las organizaciones para las cuales trabajan, a fin de comprender la brecha entre la experiencia subjetiva de los *mánagers* y la retórica gerencial (Pochic, 2001: 25). En suma, el gerente "nómada" pasaría a ser una construcción social con el fin de ocultar las dificultades de los gerentes que van quedando "desactualizados" o "descartables". Parece haberse instalado un *habitus* de la movilidad, una disposición antes que una práctica real, lo que a su vez permite la reproducción de discursos y prácticas de recursos humanos que terminan tornando "imprescindible" el trabajo de los departamentos de recursos humanos, así como de consultores y *coaches*. Sin embargo, se hace imperativo encontrarse constantemente en carrera ascendente, por lo que "freezar" a un empleado resulta más significativo que el mismo despido, ya que supone la imposibilidad de seguir creciendo pero por sobre todo implica la exhibición pública del fracaso.

Analizando el caso argentino desde una perspectiva del análisis del discurso de los portales de búsquedas laborales para puestos gerenciales, Calamari (2010: 195) revela una verdad de perogrullo – y de la que pocos hacen mención- que emana del discurso del *management*: ¿cómo lograr que la gente haga lo que nosotros queremos? La novedad respecto de la instrumentación de este enunciado es que se materializa no ya desde la coerción, sino a partir del convencimiento y la colaboración. El vínculo que se forja entre el *mánager* y su compañía sigue estando asentado en la confianza, si bien ya no desde el manto protector de la gran familia corporativa, sino que ese rol lo encarna ahora el equipo. Resulta sugerente que Calamari (2010: 208-209) vislumbre dentro de dicha confianza las condiciones de la confrontación. En este sentido, la autora se pregunta acerca de la naturaleza del compromiso asumido en el establecimiento del vínculo laboral. Si éste supone el logro de la excelencia, el aprendizaje continuo, el crecimiento constante, la actualización permanente, el despliegue de las capacidades de liderazgo y la búsqueda incesante de la innovación, implica necesariamente que lo opuesto constituye lo indeseable. Consecuentemente, más que partir de

una armonía preestablecida, el contrato de confianza conlleva la semilla de la divergencia o, en otros términos, de la desconfianza.

Calamari da cuenta de una mutación en el quehacer del *mánager*, en su papel dentro del proceso de trabajo. El “saber hacer” va dando lugar a un “saber ser”, lo que implica controlar, facilitar, colaborar, sin tener que producir un fin claro y objetivable. No se requiere de oficio alguno para desempeñarse como *product manager*, analista contable *semi-senior*, responsable de ventas, líder de proyecto, etc. Lo que se requiere es él mismo, su propia personalidad, su propio “capital humano”. ¿Qué características de la personalidad son requeridas para estos puestos? Los avisos clasificados que buscan ocupar puestos gerenciales hablan de proactividad, dotes de líder, capacidad de trabajo en equipo, disponibilidad horaria, orientación al logro, clara visión del negocio, adaptabilidad a diferentes ámbitos y culturas, iniciativa, automotivación, poseer visión 360°, capacidades emprendedoras con foco en el negocio, enfocado al cliente, etc. (Calamari, 2010: 212 y 213). El mundo del trabajo no es apto para los débiles.

Lange (2001) analiza el fenómeno alemán de una transición de la tradicional categoría estadística y socioprofesional de los “empleados privados” hacia la de los “emprendedores de su propia fuerza de trabajo”. Esta inflexión no es privativa del caso alemán, sino que forma parte del repertorio de las grandes compañías transnacionales, en las que la valorización del conocimiento abandona el campo puramente técnico, pasando a un primer plano los llamados *soft skills*: habilidades de comunicación, de cooperación, de resolución de conflictos, conocimientos de idiomas, etc. Se produce así un proceso de eliminación de la diferenciación y de reagrupamiento a la vez vertical y horizontal. No es extraño que carreras otrora tan disímiles en sus contenidos como administración e ingeniería industrial, se asemejen cada vez más. ¿Cuál es el resultado de todo esto?, se pregunta Pochic (2001: 35). ¿Acaso estamos observando la emergencia de un tipo de asalariado calificado de sectores de punta, aquel soñado por Friedmann, Naville, Touraine, Mallet, Gorz y otros, hace 30 años? A nuestro entender, parece asomarse más bien una resignificación de la noción de calificación, más ligada a la de competencia pero de un tipo neofordista, más generalista y cercana a aspectos comportamentales. Sin desdeñar la base técnica del trabajo, ésta resulta subsidiaria de habilidades “blandas” de gestión, las que a su vez están sujetas a la obtención de resultados. Estos resultados tienen por principio la satisfacción del cliente (tanto externo como interno), por lo que el componente subjetivo sigue primando por sobre el cuantitativo.

Roussel (2007) se erige como uno de los pocos sociólogos franceses que, en lugar anclarse en el debate académico sobre la “gran ruptura” de los años 80, se lanza al encuentro de los



propios actores afín de trazar, de manera inductiva, el tránsito desde un paradigma de producción de masas a otro signado por la adaptabilidad perpetua (Roussel, 2007: 59). Es así que, a partir de esa década, el autor señala un crecimiento de la categoría de los *cadres* en Francia, acompañado de una feminización, un aumento del nivel educativo y una diversificación de las modalidades de acceso a la categoría, a la vez que un clima de incertidumbre generalizado producto de las fusiones y adquisiciones hace que las promesas de carrera sean cada vez más escasas. Las transformaciones se presentan en dos registros; uno racional y otro de orden relacional, que conjugados refieren a un refinamiento de las técnicas de control, que se integran progresivamente al circuito de la producción, inaugurando un inusitado aumento del control de pares, pero también de un creciente grado de autocontrol, dando lugar a lo que Roussel (2007: 60) llama “transparencia unívoca”: incluso los que controlan devienen en su momento los controlados.

La banalización de la categoría de los *cadres* y la dificultad cada vez más manifiesta de distinguirlos del resto de las categorías de asalariados, fenómeno que en Francia parece muy extendido, va acompañado de un proceso de segmentación que separa a los empleados de alto potencial (*les hauts potentiels*) (Roussel, 2007: 73) del resto de los gerentes. Estos “elegidos” quedan al margen de la incertidumbre reinante en el mundo de los negocios. Esto no viene despojado de consecuencias sobre la relación laboral en el conjunto de los *mánagers*. La gran mutación que tanto pregonan la literatura de *management* es contrastada por Roussel (2007: 87, 88, 107 y 108) con material empírico. Estos textos dan cuenta de una dilución de la contradicción entre el capital y trabajo (directamente ni se menciona contradicción alguna al interior de las empresas), toda mención directa a relaciones de poder es evacuada<sup>55</sup>. Los espacios de socialización que constituyen los cursos de formación gerencial emergen como la clave de reflexión con base en la realidad cotidiana de las compañías que el autor francés utiliza para verificar el discurso managerial. En estos espacios se ponen a disposición de los individuos tecnologías de poder que ligan de manera indisoluble la instrumentalización de sí con la del otro. Así, se valen de sistemas de justificación que legitiman las nuevas formas de dominación. Éstas se materializan a través de la extensión de la relación proveedor – cliente, no sólo desde el exterior de la empresa sino al interior de ésta también. A las demandas del cliente abstracto se suman los mensajes de presión anónimos –los que provienen del mercado.

---

<sup>55</sup> Para hacer sentir a sus asistentes que pertenecen a una organización de “iguales”, en los eventos empresarios organizados fuera del horario de trabajo dedicados principalmente a la recreación, todos participan de las diferentes actividades en igualdad de condiciones, consumen los mismos alimentos, se tratan de igual a igual. El objetivo es constituir a la empresa como punto de referencia en la constitución de grupos y relaciones sociales. Se hace sumo hincapié (especialmente en estos eventos) en la constitución de un nosotros frente a un otro (competidor), el cual constituye la amenaza. El objetivo de la alta dirigencia es que los gerentes se sientan orgullosos de trabajar en la empresa.

La dirección de las empresas se transforma en correas de distribución de estos mensajes anónimos. Para sobrevivir a estas presiones, es preciso adoptar estrategias de posicionamiento y de marketing personal que logren convertir al gerente en un empleado de alto potencial: se debe desarrollar el arte de convencer, persuadir, disimular, etc. Estas competencias convocan a movilizar diversos recursos y capitales: el capital social, el lingüístico, el arte de manejar los gestos y las palabras, en fin, un conjunto de facultades culturales que posicionen al actor en un lugar de privilegio en la arena organizacional.

Otro de los sociólogos franceses con una perspectiva interesante es Cousin (2004), quien estudia los efectos de las transformaciones del mercado de trabajo en la organización del trabajo, especialmente en la resignificación de los lazos que los gerentes tejen con sus respectivas organizaciones, lo que da lugar a un aumento de la incertidumbre en esta relación. El nuevo modelo productivo, de acuerdo al autor, abandona el principio de obediencia a la hora de ejercer la autoridad. En este contexto, los *mánagers* pasan a ser objeto de un doble discurso: por un lado, aparecen como los grandes vencedores de estas mutaciones ya que son liberados de su rol de garantes de la puesta en acción de las estrategias y modelos de organización del trabajo. No son más las correas de transmisión sino que se constituyen como sujetos de su propio destino, liberándose de la tutela de la empresa. De esta manera, según Cousin, se erigen como modelos del sujeto posmoderno, donde el logro personal y el éxito profesional son resortes de la responsabilidad individual. Trabajando para la empresa, el gerente trabaja para sí mismo. La otra cara del discurso presenta una lectura diferente de esta situación, mostrándolos como los grandes perdedores de este nuevo modelo que no ofrece ninguna seguridad en términos de carrera ni de empleo a largo plazo, sometidos a su vez a presiones y formas de control más estrictos. Dejan de distinguirse del resto de los asalariados, ya que cesan de detentar el monopolio de la autonomía, la movilidad o la responsabilidad. Tomando la perspectiva de los propios actores, Cousin muestra que la interpretación que hacen de su situación revela que esta categoría de trabajadores muestra signos de resistencia: la incertidumbre no pesa de la misma manera sobre sus carreras que sobre su trabajo. En el primer caso, el fin del pleno empleo los obliga a recurrir a estrategias individuales para asegurar su empleabilidad. En el segundo caso, si la presión aumenta y la obligación de resultados deviene la norma, este proceso no afecta la autonomía de la que disponen.

En otro trabajo más reciente, Cousin (2008) se avoca a analizar la ruptura sufrida por el trabajo managerial respecto del taylorismo, a partir de un análisis de las “maneras de hacer” de los cuadros gerenciales. Evidentemente, esta inflexión está basada en el orden simbólico,

movilizando principalmente recursos de tipo cognitivo: el discurso, el lenguaje, intercambios entre “colaboradores” que comparten sus conocimientos. Es en este registro donde falta investigación empírica debido a su opacidad. Resulta mucho más claro estudiar las condiciones y el medioambiente de trabajo, pero el trabajo mismo de los gerentes resulta más difícil de abordar.

Tal como vimos en el Capítulo siete, la cuestión de la confianza constituye la clave desde la cual Bouffartigue (2001b) elige analizar la ruptura del trabajo managerial respecto del modelo anterior. El sociólogo francés pone en cuestión la vigencia del modelo basado en la confianza. Este fenómeno se manifiesta a través de la tendencia a una creciente formalización de la relación laboral, el debilitamiento de los compromisos de los empleadores en materia de carreras y el acercamiento subjetivo de los gerentes en relación con el resto de los asalariados<sup>56</sup>. La creciente formalización de la relación laboral responde al reemplazo de la fidelidad y la confianza por la obtención de resultados. Paradojalmente, esta objetivación no elimina la consideración de componentes comportamentales en las evaluaciones de desempeño. Por lo tanto, se puede hablar de una combinación de elementos tradicionales junto con nuevas tendencias en la relación salarial. Es más, las funciones técnicas quedan subordinadas a las cuestiones políticas, es decir, manageriales (Bouffartigue, 2001c: 191). En cuanto a las promesas de carrera, se está produciendo una escisión al interior de la categoría, ubicando en el espacio organizacional dos categorías bien distintas: los máangers con alto potencial y el resto de la plana gerencial. Para los primeros, están reservados los planes de carrera a cambio de su lealtad. Para el resto de los máangers, si la gestión de las carreras no ha desaparecido, ésta se transforma en simples promesas implícitas de empleabilidad (Bouffartigue, 2001b: 111 y 2001c: 62). De todas formas, se generalizan las posibilidades de disociación entre la adhesión a las finalidades de la empresa, cada vez más difícil de lograr, y la implicación subjetiva en el trabajo, siempre indispensable (Bouffartigue, 2001b: 122). Si antes estaban claras las cláusulas de la relación de confianza, en la cual la relación contribución/retribución se basaba remuneraciones materiales y simbólicas a cambio de disponibilidad y movilización de los agentes, actualmente éstas últimas son más que nunca

---

<sup>56</sup> Tal como lo sostiene Miguel, ex directivo de grandes empresas devenido consultor en temas de gerenciamiento temporario (en adelante MCGT):

*(...) A ellos les exige Wall Street resultados sí y otros resultados cortoplacistas, entonces, eso es lo que los mueve a usar...eso ha sido un gran motor, con ese gran motor, las empresas, han, emm...al haberse alejado el concepto del dueño de la empresa, y ser cada vez, estos son profesionales que administran las empresas, y no necesariamente tienen la relación afectiva con la empresa, entonces pueden llegar a estar utilizando la empresa para sus propósitos. O las empresas, a su vez, no necesariamente tienen que comprender esa satisfacción de los clientes, emm, que es lo que están haciendo...utilizan a los recursos de las empresas, para lograr sus objetivos cortoplacistas y, usan y abusan de los...osea...es...que antes uno hablaba de la explotación del obrero, hoy se puede llegar a hablar de la explotación de toda la masa laboral de las empresas (...).*

requeridas, pero su contrapartida no está más asegurada: deviene condicional, subsumida a las estrictas evaluaciones de desempeño de los individuos (Bouffartigue, 2001c: 82). Esto genera que las relaciones laborales otrora caracterizadas por una relación afectiva, pasen a constituirse en relaciones de negociación. De esta manera, la relación de confianza evoluciona hacia una relación laboral más instrumental donde los términos de referencia de los contratos laborales son claramente formalizados de antemano (Tessier, 2004: 20). Así, la población de gerentes pasa a dividirse en dos: todos aquellos que no están incluidos dentro de los que tienen “potencial” son obligados a intentar decodificar las reglas del éxito.

Otras dos tendencias que abonan a la ruptura del antiguo modelo productivo en todos los niveles salariales las constituyen el aumento del nivel educativo y la creciente feminización del trabajo gerencial. En relación con la primera, detentar un diploma de nivel superior no es ya una característica distintiva de un *mánager*. En cuanto al proceso de feminización del mercado de trabajo, debido a la disponibilidad de trabajo requerida para los mandos medios, las mujeres suelen poner entre paréntesis sus carreras al momento de concebir o, de lo contrario, las que deciden invertir fuertemente en sus carreras profesionales, suelen no tener parejas con trabajos gerenciales. En otras palabras, las condiciones de vida extra profesionales permiten a los hombres movilizarse profesionalmente de manera más intensa que sus colegas femeninos (Bouffartigue, 2001b: 118 y 2001c: 77). El aumento de la carga de trabajo se ha producido a través de los objetivos que les son asignados, lo que se suma a un control más estricto de los resultados. Es de este modo que se revela el pasaje de un contrato moral a otro de tipo económico. La difusión de cláusulas particulares en los contratos de trabajo tendientes a limitar la movilidad de los asalariados altamente calificados –so pretexto de que se benefician de una formación por parte de la empresa- les impide, por ejemplo, trabajar en la competencia durante un determinado periodo de tiempo evitando así un eventual quiebre de la relación salarial con la organización que lo contrata. Este es un claro ejemplo de una formalización explícita de la confianza a través de cláusulas contractuales. Esto no quita que no exista cierta rotación en los puestos gerenciales, pero es una realidad que las empresas hacen denodados esfuerzos por retener a sus “potenciales”. Estas estrategias tienen un cierto grado de éxito.

Así como Bouffartigue y Cousin, entre otros, se proponen desmitificar el alcance del fenómeno del fin de la carrera a partir del caso francés, Luci (2007) sigue la tesis de estos dos autores franceses basándose en un trabajo empírico en la Argentina. Al referirse a la mutación sufrida por la dinámica de la construcción de la carrera managerial, la autora visualiza el sentido práctico que adoptan los gerentes al estipular los términos de dicha construcción como

respuesta a la imprevisibilidad, fenómeno que desarticula las reglas y criterios que otrora formalizaban el recorrido profesional. La individualización de la gestión de las trayectorias profesionales incide en la preeminencia de las aptitudes personales como modo de lidiar con la inseguridad reinante. De esta manera, comienza a emerger un nuevo espacio de diferenciación que se construyen los actores para distinguirse de otros (Luci, 2007: 4 y 5). Esto va acompañado por una política de recursos humanos apuntada a descubrir y desarrollar los gerentes con alto potencial, ofreciéndoles una red de contención de la que el resto de los trabajadores hace tiempo que han sido despojados. La aptitud para saber descifrar la mejor estrategia de gestión de sí resulta ser la variable que distingue a las personas. La inclusión en el podio de los elegidos no es de ningún modo estática y requiere de una constante inversión del empleado para ser incluido. De aquí que el empleado deviene un “empresario de sí mismo” (Foucault, 2007) que administra la competencia entre pares.

Por otra parte, Pochic y Guillaume (2009) insisten en que se sigue manteniendo la posibilidad de hacer carrera dentro de la misma empresa, pero lo que se ha transformado es la base sobre la que se sustenta dicha construcción, especialmente dentro del mundo del *management*. El nuevo modelo es el de la competencia individual y el de la inversión excesiva en el trabajo. Es interesante que esta realidad que ilustran las autoras se funda sobre bases estadísticas relevadas en Francia, que indican que los jóvenes *mánagers* de alto potencial (etiquetados como posibles futuros directivos de las empresas, cuyas edades oscilan entre 35 y 45 años) revelan la emergencia de trayectorias menos móviles tanto geográfica como funcionalmente (Pochic y Guillaume, 2009: 149). La carrera basada en promociones constantes es indisociable de un compromiso profesional total, con el acento puesto en la devoción hacia la empresa: el buen *mánager* leal y dedicado a su organización no debe tener otros compromisos en paralelo y no debe dejar que su vida personal interfiera con sus obligaciones profesionales (Pochic y Guillaume, 2009: 151).

En el caso español, Alonso (1998) reconoce diversas facetas al interior del panorama laboral posfordista de los puestos gerenciales. Es innegable la tendencia hacia una alta rotación, al desvincularse en gran medida la idea de profesión de la idea de organización estable. Esto convierte al profesional liberal en profesional funcional al servicio de la gran corporación y de éste en profesional consultor –vendedor de estrategias a corto plazo de una empresa a otra-. Sin embargo, en términos cuantitativos es en los niveles más bajos de las escalas profesionales donde los ciclos biográficos se fracturan y fragmentan en permanentes entradas y salidas del empleo regular. Lo que los franceses llaman cuadros de alto potencial son quienes gozan de la estabilidad que otrora gozaba toda la población de cuadros. El tipo de

relación salarial que comienza a establecerse entre el trabajador y la empresa que lo emplea, de acuerdo con Alonso (1998), se da en el marco del concepto de “parasubordinación” (Lebaube, 2000: 35 citado por Alonso, 1998): una zona gris entre el trabajo asalariado y la venta de servicios profesionales a las empresas. La nueva modalidad de contratación pone mayor énfasis en la ejecución de las tareas sometidas a la obligación de resultados, que en el mantenimiento de un vínculo estable de subordinación. Esta economía contractualista produce combinaciones complejas entre el trabajo asalariado y el autónomo. De esta manera, sostiene Alonso, la ética weberiana de gratificación aplazada pierde sentido, toda vez que la autodisciplina presente en beneficio de una recompensa futura resulta imposible de implementar dado que retrasar algo es arriesgarse a perder el fruto del propio trabajo.

Dany (2001) se suma al coro de sociólogos que anuncian una profunda transformación en materia de gestión de la carrera managerial que se remonta a principios de la década del 90. Tal como sus colegas franceses citados anteriormente, se aparta de las visiones posmodernas que hablan del fin de las carreras gerenciales. De acuerdo al autor, estas corrientes confluyen en la idea de romper con la noción de carrera vertical dentro de una empresa, proponiendo un nuevo concepto de carrera basada en una filosofía de la indeterminación del porvenir, otorgándole un poder significativo al individuo, que construye una carrera auto-orientada, una carrera nómada, sin fronteras, por lo que se va a sustituir la idea de precariedad por la de liberación. Desde esta perspectiva, el rol de la empresa se limitaría al de una herramienta a disposición de las personas con el fin de desarrollar sus saberes y competencias necesarias para la concreción de su proyecto personal. La atención está puesta en la capacidad de los individuos de autogobernarse, justificada por un contexto en el cual la empresa exitosa no es la que sepa movilizar a sus recursos humanos sino la que, frente a una privatización de los comportamientos, sepa combinar los objetivos individuales y colectivos. Con base en abundantes datos empíricos, Dany opone la idea de la “liberación” de los managers -que los convierte en sujetos de su propio destino profesional- al fenómeno de modos de gestión diferenciados a los que éstos son sometidos. La realidad del mercado de trabajo muchas veces frena el desarrollo de proyectos personales. La introducción del concepto de “promesa” (Dany, 2001: 207) y su consecuente división en tres formas de promesa, permitirá dar cuenta de la diversidad de modos de gestión, en los cuales los destinos de cada uno varían en función de sus perfiles (como ser “con alto o bajo potencial”), los que a su vez dependen de las prácticas de recursos humanos en vigor en cada una de las compañías. Es por esto que la precarización del trabajo de los gerentes depende en gran medida de su posición dentro del espacio que distingue y selecciona a los que mejor se adaptan a los requerimientos de las

políticas de recursos humanos. Si se hace necesario conciliar las promesas de carrera con un debilitamiento del vínculo entre el mánager y su empresa, la misma idea de promesa nos convoca a interesarnos en los dispositivos de gestión concretos que siguen indicando lo que es deseable y creíble para el empleado en materia de trayectoria futura.

- 1) La primera forma de carrera es la objetiva: según los manuales de recursos humanos, la prioridad de la gestión de las carreras es la preparación de futuros dirigentes y más específicamente, la gestión de las élites o de mánagers con alto potencial. La permanente evolución de las competencias y comportamientos requeridos, explica la creciente preferencia de la empresa a recurrir a los mercados de trabajo externos. Esta progresiva renuncia al desarrollo interno de competencias dará origen a los contratos transaccionales, en lugar de los “caducos” contratos relacionales que regían tradicionalmente la relación laboral. Dentro de esta hipótesis, la gestión de altos potenciales evolucionará hacia la caza de talentos, recurriendo cada vez más al exterior para reclutarlos a lo largo de todas las etapas de la carrera. Así, la gestión de estos elegidos da cuenta de una continua necesidad de movilización de los asalariados de altos puestos al interior de una gestión híbrida de los recursos humanos, identificando a los mejores dentro de la empresa y recurriendo a la caza de talentos por fuera de la misma (Dany, 2001: 210 y 211).
- 2) La otra forma que reviste la noción de promesa se centra en la idea de empleabilidad que, según, el autor, este tipo de promesa demuestra que la precarización no abarca a todos los asalariados de altos puestos. Éste se funda en la idea que la empleabilidad beneficia en parte al empleado ya que se basa en normas que trascienden los mercados internos de trabajo, aumentando sus posibilidades de contratación por fuera de la empresa.
- 3) El tercer tipo de promesa es el de la carrera subjetiva, el cual viene a desmentir el postulado de una obsolescencia generalizada del concepto de carrera, entendida ésta como la evolución al interior de una empresa determinada. Las entrevistas que llevó a cabo Dany (2001: 213) muestran que los mánagers que no forman parte de la élite managerial, negocian sus trayectorias profesionales con las empresas para las cuales trabajan. Si los llegan a tentar con ofertas laborales por fuera de la compañía, dudan que esa situación sea más favorable que la actual. Esto se debe a una sensación que las prácticas de gestión de recursos humanos son bastante similares entre las empresas, lo que obliga a los mánagers a aceptar las reglas de juego del entorno inmediato. Su fragilidad radica en que sus recursos personales (diplomas, redes, etc.) son

insuficientes para garantizar su capacidad de hacer frente a un eventual “accidente” en la trayectoria profesional (Dany, 2001: 215). La renuncia a proyectos individuales expresa el deseo de muchos gerentes de equilibrar su vida profesional con su vida privada, dado el aumento de horas de trabajo que sufren. La introducción del concepto de carrera subjetiva viene a romper con el optimismo reinante en la promesa de carrera objetiva y la promesa de empleabilidad. Ello significa en efecto que, confrontados a perspectivas de desarrollo profesional basadas en la existencia de espacios informales de movilidad que se les imponen, numerosos gerentes aprenden a quedarse satisfechos con el puesto que les fue asignado, encontrando fuentes de satisfacción subjetivas de desarrollo profesional que no se corresponden con la concepción tradicional del éxito. La renuncia a la idea de carrera objetiva por parte de los *mánagers*, puede ir de la mano de la inclinación hacia intereses privados por sobre las cuestiones profesionales.

En síntesis, la creciente focalización por parte de las empresas sobre una élite (interna, pero cada vez más centrada en el mercado de trabajo externo), participa de una dualización de la población managerial representada por *mánagers* seleccionados y anónimos. Temerosos de caer en el tánatos del desempleo, los *mánagers* son compelidos a adaptar sus comportamientos a las reglas del éxito que logren identificar. Esto conduce a una normalización del comportamiento que desarticula las hipótesis posmodernas de carreras basadas en el gerente como sujeto de su propio destino.

Siguiendo la tarea desmitificadora de los autores precedentes, pero poniendo ahora en cuestión la idea de una creciente autonomía en el trabajo de “concepción” de los asalariados del altos puestos, Mispelblom Beyer apela a la noción de “cultura de la opacidad” (2003: 16) al hacer referencia a la impresión de un alto grado de control de su proceso de trabajo que manifiestan tener los *mánagers*, pero que a su vez se les impide toda delimitación formal u oficial de la carga de trabajo, sometiéndolos a trabajar a “golpes de burro”. Los asalariados poseen la voluntad de intervenir sobre la carga de trabajo más que sobre el control de sus tiempos de trabajo (Lojkine y Malettras, citados por Mispelblom Beyer, 2003: 16). Es por esto que el autor viene a relativizar la noción de la autonomía –entendida como la libre definición, por un individuo, de sus propias reglas de acción- para caracterizar el proceso de trabajo. Más bien se debe hablar de una heteronomía disimulada.

### 8.3 Palabras finales

Esbozando su tesis sobre el lugar que ocupa el trabajo y el sentido que se le otorga al mismo por parte de los *mánagers* con el nuevo modelo productivo que se impone a partir de los años 80 –ya sea trascendiendo el taylorismo y el fordismo o a través de una metamorfosis de los



mismos sólo en su fachada-, Cousin (2005: 29) señala la paradoja que se produce producto del endurecimiento de las condiciones de trabajo junto con un aumento de la autonomía en la ejecución de las tareas. El aumento de la presión se ve contrastado con un mayor margen de maniobra otorgado a los asalariados de altos puestos. La paradoja resulta en una nueva forma de alienación basada en el compromiso forzado. Ya no se requiere que los gerentes cumplan el rol de arietes de la política corporativa, velando por su debida aplicación, sino por la promesa –raramente realizada- de exaltación de sí a través de un compromiso ilimitado en el trabajo: trabajando para su propia realización, su propio éxito y placer, el asalariado no hace más que trabajar para su empresa y su búsqueda de máxima ganancia.

En un trabajo más reciente, Cousin (2008) aborda directamente la cuestión de la autonomía, pero partiendo de los cambios sufridos por los mángers desde la perspectiva de la movilización productiva. En este sentido, los márgenes de maniobra han aumentado considerablemente en el seno de este grupo dado que la obligación está puesta en los resultados. En rigor, la autonomía pasa a constituirse como una necesidad y es movilizad para adaptarse al entorno. Pero históricamente la autonomía, en la realización del trabajo, era una característica constitutiva de las funciones de los asalariados de confianza, lo que nos obliga a redefinir las implicancias directas que reviste la misma actualmente. Según Cousin, esta autonomía no es más que relativa, ya que de acuerdo a la perspectiva de los propios actores, ésta no debe enmascarar la sensación de una creciente presión sobre ellos. En otras palabras, la autonomía es subsidiaria de la obligación de resultados. No asombra por lo tanto la ambigüedad y las contradicciones que encarna este concepto: no es un medio de reapropiación del trabajo por parte de los asalariados, ni constituye la consecuencia del reconocimiento de un saber teórico y práctico; no es más que un principio de eficacia (Cousin, 2008: 24): el estímulo a la iniciativa y a la “libre” cooperación, no es tolerada sino para responder a los objetivos de la dirección de la empresa. Todo conflicto de orden político que pueda surgir en el terreno organizacional es inmediatamente transformado en un problema de personalidad. Las competencias relacionales y comunicacionales requeridas para el ejercicio de esta autonomía son estandarizadas –controladas- a través de la formación gerencial la cual termina sirviendo al aumento de la productividad<sup>57</sup>. En esto radica el principio de eficacia de

---

<sup>57</sup> Al menos así es como le ve Marta (SCRHHHA), especializada en evaluaciones por competencias y selección de personal:

*(...) Bueno, antes se buscaba este... mucha solidez técnica en el tipo, si era jefe de finanzas, que sea jefe de finanzas, si era gestor de RRHH, que sepa de RRHH. Ahora también, digamos, pero antes te diría, 100% eso, y hoy hasta podría ser un cincuenta por ciento eso y un cincuenta por ciento las cualidades de líder. Porque el tema de liderazgo de manejo de gente, de retener a la gente en tu empresa, de tenerla motivada, que hagan bien su trabajo, que va a redundar en productividad, y productividad en mayor clientes (...).*

la autonomía. Ésta no constituye sino un ardid de las técnicas de *management* para asegurarse la implicación y el compromiso de los asalariados. A diferencia de otras categorías salariales, la autonomía de la cual disponen los *mánagers* se presenta de manera ambigua: ellos tienen capacidad para ejercer el poder, pero su campo de acción se revela a menudo confuso y limitado. Ellos se encuentran dirimiendo entre dos polos: participar en los centros de toma de decisiones en el contexto de la división general del trabajo y sentirse excluidos de los procesos reales de decisión (Groux, citado en Cousin, 2008: 54). La alienación se presenta con nuevos ropajes. Si en un momento representaba la distancia del hombre con el fruto de su trabajo -lo que ahogaba la expresión de su individualidad- actualmente el sentido de la misma muta radicalmente en la medida en que la empresa conduce a que el actor mismo sea la causa de su pérdida. La alienación cesa de constituir la conciencia de la privación, pasando a erigirse como la privación de la conciencia (Cousin, 2008: 26). El reclutamiento de la subjetividad, de su personalidad, de su creatividad en el trabajo engendra una implicación tal que ya no es la organización la que estimula al individuo, sino que es el actor mismo el que se sumerge al riesgo de hundirse. La esclavitud se ejerce, en palabras de Gorz (1997), cuando el trabajador debe ser a la vez autónomo, totalmente implicado con su tarea y aceptar que la naturaleza, la finalidad y el sentido de esta tarea sean impuestos. Pero esta imposición ya no está formalmente encarnada en la figura del jefe, sino que es invisible e indecible.

El *mánager* se encuentra obligado a estar a la altura de los desafíos, a ser libre y responsable de sus acciones, deviniendo su propia norma de referencia. Éste es el autor de su propia trayectoria, de sus éxitos así como de sus fracasos. La empresa emerge como el lugar del desarrollo de sí. Por su parte, la empresa explota esta “oportunidad” exaltando el éxito, la performance y la toma de riesgo. Así, la obligación radica no ya en trabajar sino en tener éxito. La ideología gestonaria (Aubert y De Gaulejac, 1991) convierte la energía libidinal en fuerza de trabajo. Cuanto más éxito tiene el empleado, mayor dependencia se genera con su trabajo. La especificidad de la incertidumbre que afecta a los cuadros gerenciales radica en que la pérdida del trabajo, la posibilidad de no estar a la altura del desafío, de decepcionarse y de decepcionar a la organización logra un compromiso sin límites con la organización. Las contradicciones que naturalmente despierta el sistema obligan a los actores a administrar subjetivamente estas contradicciones, a dar todo de sí para conciliar lógicas irreconciliables y sin tener los medios para revertir las contradicciones (lo que resta es demostrar un compromiso total con la corporación). De esta forma, los trabajadores quedan inmersos en una ilusión: trabajando más y mejor creen expresar su propia subjetividad, mientras que en realidad no hacen otra cosa que servir a un sistema que les hace creer que no demanda tanto

(esta servidumbre voluntaria -La Boétie, 1993- será analizada más adelante). El conflicto ya no se da entre los actores -más o menos organizados- y las organizaciones, sino en el seno del individuo. Así, la angustia de haber hecho las cosas mal, de no haber estado a altura de las circunstancias, resulta en un conflicto intrapsíquico (Aubert y De Gaulejac, 1991). ¿Hasta qué punto los actores están determinados por una situación que en principio no tienen otra posibilidad que la de someterse y sufrir en silencio? No podemos dejar de reconocer que, dentro de las contradicciones que pesan sobre los asalariados, quedan márgenes de maniobra que no necesariamente están al servicio de la productividad y la rentabilidad. Pero lo veremos cuando dejemos hablar a nuestros actores.

En nuestro país, la dificultad en delimitar una categoría específica de *mánager* con sus respectivas reglas para integrarla se debe a cierta movilidad ascendente que existió durante un largo tiempo en el seno de las clases medias. Es por eso que las redes informales y el capital social constituyeron factores explicativos de la porosidad y heterogeneidad de la categoría de los gerentes en la Argentina.

Con el fin de lograr una comprensión global de esta categoría, el concepto de “asalariado de confianza” de Renner (1953) viene a poner en discusión una perspectiva interpretativa global, lo que nos abonará a dilucidar la problemática específica de nuestro objeto de estudio, los *mánagers*. Esto nos ayudará a visualizar la complejidad de este grupo social, el cual por un lado constituye parte de la población asalariada y, por otro, se encuentra inscripto dentro de una relación de confianza con el empleador. Por otro lado, nos permite pensar la unidad y la tensión existente entre la dimensión objetiva (la subordinación salarial) y otra más subjetiva (la relación de confianza) propia de su condición social.

Una vez deconstruidas las tesis más apologéticas del modelo productivo posfordista al interior del debate sociológico nos queda claro que, respecto de la población gerencial, la gran corporación se maneja con modos de gestión diferenciados, en los cuales los destinos de cada uno varían en función de sus “potenciales” (y del grado de confianza depositada en ellos). Es por esto que la precarización del trabajo de los *mánagers* depende en gran medida de su posición dentro del espacio que distingue y selecciona a los que mejor se adaptan a los requerimientos de las políticas de recursos humanos.

## Parte III: La producción ideológica

### Capítulo 9: La construcción del asalariado de confianza

*No es la gente que despides quien hace tu vida miserable; es la gente que no despides* (Citado en el Manual de Competencias de una empresa transnacional agroindustrial de origen norteamericano).

#### 9.1 Introducción

En este capítulo nos centraremos en el tipo de “asalariado de confianza” (Renner, 1953) que se intenta construir desde el departamento de recursos humanos de las grandes empresas. Esto requerirá de un apoyo empírico importante basado principalmente en las entrevistas llevadas a cabo a gerentes de dicha área, así como a consultores externos que trabajan en temas vinculados a los recursos humanos y a notas de campo tomadas en eventos y seminarios corporativos. Previamente, deberemos esbozar un marco analítico que tenga por objetivo elaborar una batería conceptual y teórica en torno a las políticas de recursos humanos en relación con sus cuadros gerenciales. Posteriormente, analizaremos la manera en que se utiliza la noción de cultura<sup>58</sup> como matriz ideológica que busca la adhesión del empleado con determinados valores y principios. Esto demandará problematizar la gestión por competencias, instrumento de capital importancia que vendrá a medir dicha adhesión y que desembocará en un análisis de la base empírica de las entrevistas, así como de las evaluaciones periódicas a las que son expuestos los asalariados de altos puestos.

Ya en el capítulo diecinueve, trabajaremos con la contracara de este marco analítico: la cuestión del tipo de relación que se teje entre el empleado y su compañía, que nos permitirá operacionalizar la noción de consentimiento, central en nuestro trabajo. Aquí nos apoyaremos en las entrevistas a los gerentes de línea y en las observaciones realizadas en eventos corporativos. En dicho capítulo, deberemos problematizar los tipos de relaciones de confianza que se establecen entre el empleado y su organización. Pondremos en discusión si relación contractual y relación de confianza deben ser analizadas de manera complementaria o excluyente, puesto que llamar a los gerentes “asalariados de confianza” parecería caer en una contradicción interna: si partimos de la imposibilidad de una convivencia armónica de la relación capital-trabajo, ésta parece erigirse como inherentemente conflictiva. Con el fin de lograr una articulación entre el tipo de asalariado de confianza que busca la empresa y la manera en que éste adhiere a los ideales de la compañía, pensar a las políticas de recursos

---

<sup>58</sup> Se trata de analizar esta noción desde la mirada empresarial y no desde la perspectiva de la antropología, largamente estudiada y debatida. El abuso del término “cultura” que realizan las empresas nos servirá de base para comprender los fundamentos de la construcción de la gestión por competencias gerenciales al interior de las firmas.

humanos como *dispositivos de gobierno* (Zangaro, 2010) implicará que éstas deban ser vistas como tecnologías del yo que apuntan a la constitución de una subjetividad de características funcionales a la acumulación de capital. Courpasson (en Falcoz, 2001) apunta a los *dispositivos de gestión* como tecnologías que estructuran las relaciones sociales de trabajo<sup>59</sup>. En consonancia con estos autores, Ségal (2010) nos muestra estas políticas dentro de un *régimen de movilización* y de *cooperación forzada* (Coutrot, 1998) del trabajador al interior de lo que él llama la *empresa neoliberal*. Este nuevo régimen es definido como “un elemento central de la relación salarial que consiste en un conjunto coherente de reglas que permiten tratar las incertidumbres que afectan la reproducción del capital individual y de transformar la fuerza de trabajo en trabajo eficaz” (Coutrot, 1998: 12). Para que esta movilización sea eficaz, el autor sostiene que será necesario que la empresa privilegie la relación de confianza y la adhesión a la cultura de la empresa, sin por ello abolir los métodos coercitivos. Se trata de implementar un sistema de racionalización de la subjetividad a través de un sistema elitista que reconozca a los asalariados más aptos para adaptarse. Por su parte, Zangaro se aparta de un enfoque restringido a analizarlo a partir de un saber-poder que define y controla un saber-hacer. En otras palabras, este saber-poder no puede enfrentarse a un determinismo omnipotente en relación al sujeto implicado. Es necesario analizar las formas en que éste es percibido, reelaborado, reinterpretado, resistido o aceptado. Por este motivo, a la política de segmentación de los departamentos de recursos humanos se le debe oponer las diferentes formas de consentimiento que operan como actos reflejos en el sujeto. Este tipo de política supone una tecnología con un carácter activo en la construcción que los sujetos hacen de sí mismos. Zangaro agrega que, como dispositivo de gobierno, el *management* -que determina un saber-hacer heteroimpuesto- a su vez determina que el sujeto elabore estrategias de saber-ser, en las que se construye un “sujeto ético”. Nos alejamos de esta postura en cierto modo deterministas con el fin de complejizar esta relación entre el *mánager* y su empleador. Es cierto que el *management* intenta que el gerente elabore estrategias comportamentales alineadas con sus objetivos, pero rara vez lo logra, al menos de manera unívoca. ¿Qué tipo de acciones debiera llevar a cabo el *mánager* para que su comportamiento (sus saber-ser) se adecúe a las reglas? Zangaro encuentra dos tipos de estrategias en lo que ella llama “el trabajo ético”: la construcción y la reparación de sus emociones y estados afectivos. El carácter constructor se refiere a las operaciones necesarias para que surja el estado afectivo y emocional buscado, encontrando en su camino la consonancia entre el sujeto y el medio, lo que no suele producirse, como ya lo mencionamos. En cuanto a los estados emocionales

---

<sup>59</sup> La imposibilidad de hablar de una separación neta entre gerentes de alto y bajo potencial implica una manera de administrar el conflicto inherente a la relación salarial.

negativos que no adecuán a los requerimientos de productividad del capital, éstos deberían ser reparados mediante dicho trabajo ético. Las evaluaciones por competencias se encargarán de evaluar periódicamente esta adecuación y servirán de termómetro para constatar que el individuo continúe perteneciendo a los privilegiados. ¿Qué sucede cuando el actor no se encuentra a la altura de las circunstancias? El trabajador es responsabilizado por los riesgos de las inversiones que ha hecho para desarrollar su capital simbólico. En el mismo sentido, López Ruiz (2004: 249) sugiere que la teoría de la acción racional ayuda a conformar un repertorio de explicación de la realidad según el cual el *mánager*, como representante del capital es, antes que nada, un sujeto que toma individual y racionalmente sus propias decisiones y debe responder, también individualmente, por ellas.

## 9.2 Las políticas de segmentación

Desde de los años 90 los gerentes se enfrentan con un reforzamiento de la demanda de compromiso y de la exigencia de desarrollo de nuevas actitudes y competencias (Falcoz, 2001). Es así como los departamentos de recursos humanos han requerido implementar prácticas de segmentación<sup>60</sup> según el “potencial”<sup>61</sup> que muestra el asalariado para convertirse en el futuro en un directivo de la compañía. Esta práctica convoca a la emergencia de un nuevo grupo al interior de los asalariados de altos puestos, para recomponerlo a través de operaciones de clasificación/desclasificación en función de criterios y objetivos propios a cada empresa. Los *mánagers* con alto potencial pasarán a conservar lo que otrora constituía un activo de la totalidad de este grupo: posibilidad de desarrollar una carrera en el sentido clásico del término, estabilidad en la relación laboral y posibilidad de efectuar el pasaje hacia la plana mayor de la dirección de las firmas (Falcoz, 2001). Por su parte, Ségal (2010) señala que la gestión de “altos potenciales” o de los “jóvenes talentos”, se registra tanto al nivel de la selección y reclutamiento del personal como de la gestión de la carrera al interior de la firma. En las dos instancias se trata de identificar a los individuos más prometedores para alentarlos a comprometerse y a permanecer dentro de la corporación<sup>62</sup>. Como la noción de alto potencial

---

<sup>60</sup> La segmentación misma es un recurso de poder discrecional que estimula trayectorias individualizadas y promueve la identificación exclusiva del empleado con la empresa. Este tipo de relación “afectiva” con la cultura corporativa puede deberse, al menos en parte, a la forma de trabajo por proyectos, en la cual el gerente no sólo cambia de puesto sino que muchas veces cambia de equipos de trabajo, reforzando por un lado las redes de sociabilidad del sujeto, pero debilitando por otro la identidad del mismo con su trabajo, por lo que la identidad con la empresa emerge como un resorte que mantiene la estabilidad subjetiva.

<sup>61</sup> En el discurso corporativo abundan las menciones a la atracción y retención de talentos. En una encuesta llevada a cabo en el segundo semestre de 2010 por “Great Place to Work Argentina”, una compañía que, entre otros servicios, produce un ranking anual de las “100 mejores empresas para trabajar” -el cual es masivamente difundido en la prensa especializada-, se revela que el tercer desafío más importante de los CEO’s para su negocio lo constituye la “atracción y retención de talentos”.

<sup>62</sup> Es sugerente el caso que cita la autora referido al Grupo L’Oréal, en el cual la noción de potencial no necesita de la formalización de los requisitos para llegar a convertirse en éste; todo lo contrario, en lugar de tomar en

no pertenece al discurso nativo, será necesario indagar de la manera más objetiva posible, las modalidades concretas que postulan los departamentos de recursos humanos para segmentar a la población gerencial. Es objetivo de este capítulo verificar los criterios y las formas de segmentar a esta población: ¿Cuál es la contraparte exigida por la empresa para que el mánager reciba a cambio este privilegio en la relación laboral? ¿Cuáles son las obligaciones impuestas a estos individuos para seguir disfrutando de derechos que al resto de la población gerencial les ha sido vedado?

La estrategia que hemos elegido para analizar la política corporativa amerita detenernos en el concepto de “potencial”: ¿Qué significa devenir un “talento potencial”? Falcoz (2001) apunta a la escasa densidad en el significado de la noción de potencial. Su polisemia no impide que procure designar a todo lo está en potencia de ser desplegado, por lo que toda práctica de gestión buscará prever todo lo que pueda ser puesto en marcha. Este carácter previsional no implica que el potencial pueda ser evaluado en el sentido estricto del término, ya que esta noción evoca una concepción integral del individuo que moviliza su personalidad, sus comportamientos, sus actitudes. Todas esas características pueden ser englobadas en los “saber ser” o en las competencias, de los que nos ocuparemos más adelante. ¿En qué es capaz se convertirse el gerente en estado potencial? Falcoz (2001) brinda tres definiciones operativas de esta potencialidad: potencial a administrar, a evolucionar y a dirigir. La capacidad de administrar implica que el gerente se pueda convertir en un generalista, pudiendo desempeñarse en cualquier función o departamento de la empresa que requiera desplegar sus capacidades de gestión. El potencial a evolucionar remite a un proceso vertiginoso de promociones constantes, ascenso en la jerarquía organizacional y aumentos continuos de responsabilidades, evocando el modelo clásico de carrera y poniendo en cuestión el mito del gerente nómada, tratado en el capítulo anterior. La dimensión de potencial que se apoya en las capacidades de devenir directivo de la empresa es en realidad la más importante de las tres ya que todas las instancias de validación de los atributos manageriales procuran encontrar a los más aptos para desempeñarse como los futuros directivos de las compañías. Todas estas instancias son de carácter colectivo y en conjunto procuran disponer de una mirada cruzada sobre los individuos detectados como potenciales. El veredicto reposará sobre dispositivos de confianza interpersonales: opiniones convergentes de diversos superiores en la escala jerárquica, informaciones brindadas por colegas, pares, clientes que mantienen contacto con el gerente, en fin, la reputación interna le permitirá al mánager incorporarse a la lista de altos potenciales. Esto obligará al asalariado a emplear estrategias de notoriedad que

---

cuenta las características que debe revestir un puesto para ser calificado como prometedor, se acude a las cualidades personales que quien ocupe dicho puesto (Ségal, 2010).

supongan desarrollar sus habilidades de comunicación así como aptitudes para hacer visibles los espacios de movilidad posibles y las redes de influencia. Toda esta puesta en escena, así como la manera en que reaccionará ante las pruebas de lealtad a las que será expuesto y ante la mirada evaluativa de las más altas instancias de la empresa, serán motivos de análisis en la parte IV.

Tal como lo señalamos en el capítulo anterior, la propuesta de Dany (2001) que descansa en los *modos de gestión diferenciados* que establecen los departamentos de recurso humanos, complementa a la de Falcoz (2001) y abona a la división entre altos y bajos potenciales como objetivo prioritario de la gestión por competencias. Recordemos que Dany habla de posicionamientos en un espacio que distingue y selecciona a los que mejor se adaptan a los requerimientos de las políticas de recursos humanos. El autor trabaja con la idea de *promesa* – de carrera-, la que nos convoca a interesarnos en los dispositivos de gestión concretos que indican lo que es deseable y creíble para el empleado en materia de trayectoria futura. Las evaluaciones por competencias vendrán a fijar los límites en la gestión de la movilización de los empleados. El departamento de recursos humanos abogará por una gestión híbrida de su población de referencia, identificando a los mejores dentro de la empresa y recurriendo a la caza de talentos por fuera de la misma. Para los gerentes que no forman parte de la élite managerial, la empresa aceptará una negociación permanente de sus trayectorias profesionales. Su fragilidad radica en que sus recursos personales (diplomas, redes, etc.) son insuficientes para garantizar su capacidad de hacer frente a un eventual “accidente” en la trayectoria profesional. La focalización por parte de las empresas sobre una élite (interna, pero sin dejar de poner la vista en el mercado de trabajo externo), participa de una dualización de la población managerial representada por *mánagers* seleccionados y anónimos. Esto conduce a una normalización del comportamiento que desarticula las hipótesis posmodernas de carreras basadas en el gerente como sujeto de su propio destino. Veremos en el capítulo diez cómo se lleva a cabo esta estandarización de las conductas a través de la gestión por competencias.

El atributo de “alto potencial” esconde un cierto grado de reversibilidad, dependiendo del resultado de las evaluaciones periódicas a las que es sometido el individuo. Verdadera población “en devenir”, los gerentes de alto potencial deben renovar su estatus periódicamente, demostrando su adhesión y su desempeño permanentemente. Es como si la darwiniana supervivencia del más apto deba renovarse periódicamente. La ausencia de una marca oficial que designe a éste como un alto potencial, lo obliga a buscar señales que sugieran la pertenencia a esa categoría: el acceso a una formación prestigiosa, la alta rotación



de puestos al interior de la compañía, los aumentos sucesivos del salario, las propuestas de “misiones” –proyectos- interesantes. Este signo distintivo puede ser retirado en todo momento y su pérdida puede tener consecuencias devastadoras para el individuo implicado. La discrecionalidad según la cual se distribuye el atributo de “alto potencial” da cuenta de la inestabilidad del mismo. Este sistema de gestión es secreto por definición, otorgándole una gran dosis de poder a las altas direcciones empresarias, por lo que será raro que alguien se atreva a reclamar explicaciones por un atributo perdido cuando incluso los propios interesados ignoran acerca de su existencia. Sucede a menudo que algunas empresas pueden llegar a ofrecer a gerentes que no entrarían en la categoría de altos potenciales, cursos de formación reservados a los “elegidos” con el sólo objetivo de que la segmentación sea menos clara y nadie sepa objetivamente si pertenece o no al círculo de los privilegiados. Partiendo de una perspectiva que se complementa con la nuestra, la pertenencia al grupo de los “privilegiados” es vista por Luci (2009) como el producto del tránsito eficaz a través de un rito de pasaje –que se manifiesta, por ejemplo, con la jerarquía del puesto alcanzado- y que consagra al “convertido” devenido un alto potencial.

Como la pertenencia al grupo de los altos potenciales queda velada para sus beneficiarios, el trabajo de decodificación de sus señales puede ser una tarea ardua y sin éxito asegurado. ¿Qué sucede cuando las inversiones realizadas por el empleado no han rendido sus frutos? ¿Cómo se puede proteger el asalariado ante tanta incertidumbre? ¿Qué le puede ofrecer la empresa para que éste mantenga el deseo de seguir invirtiendo en su “capital humano”? El término de empleabilidad ayuda a descubrir el velo que esconde esta cuestión: a cambio del arduo trabajo en la empresa, de largas jornadas dedicadas al trabajo, los empleados ganan experiencias y aprenden capacidades útiles para sus carreras y para engrosar sus voluminosos curriculum vitae, que les ayudarán a aumentar sus oportunidades en el mercado de trabajo. En efecto, la empleabilidad está permanentemente en construcción. Ésta constituye un modo de evaluación individual centrado en el potencial de las personas (Ségal, 2010). Es por eso que estar desempleado implica, por sobre todo, estar perdiendo empleabilidad. Sin embargo, este término encierra una fuerte contradicción: por un lado, al asalariado se le exige compromiso con la organización, pero por otro se le induce a mantenerse empleable, lo que lo obliga a adoptar una estrategia enfocada al mercado de trabajo<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> En rigor, no es la única contradicción que encierra la política de recursos humanos. Como veremos en el próximo capítulo, el aumento de la autonomía otorgada al gerente implica un alto grado de responsabilización en la toma de decisiones, la que a su vez va acompañada por evaluaciones periódicas que dan lugar a recompensas materiales y simbólicas, así como a castigos que logren corregir las desviaciones.

## Capítulo 10: La cultura corporativa

*No son menos perjudiciales hoy en día los que cometen toda clase de daños a la sombra de las frases lisonjeras de bien común y felicidad pública, halagando con ello al pueblo. A esto se llamar engañar con finura, si pudiera haberla en donde domina el descaro. Los reyes asirios y medos raras veces se presentaban en público, formándose la idea de que no siendo vistos del populacho, llegaría éste a tenerlos por algo más de lo que eran; ocupando de este modo la imaginación del vulgo, que creía tanto más en cuanto la vista, no podía enjuiciar. Y así es como tantas naciones que estuvieron bajo el dominio de los reyes de Asiria, se acostumbraron con este misterio a una servidumbre voluntaria, al no saber qué dueño tenían y averiguando difícilmente si realmente lo tenían; venerando todos con respeto sagrado a un soberano que nadie habla visto (La Boétie, 1993).*

Dentro de la Sociología del Trabajo, el debate acerca de los aspectos simbólicos y significativos del trabajo surge a mediados de la década del 70 del Siglo pasado, como respuesta al paradigma teórico estructuralista imperante desde la Segunda Guerra Mundial. El proceso de modernización industrial y de urbanización de la Posguerra hizo surgir la preocupación en torno al destino y la adaptación del hombre frente al vertiginoso cambio industrial y tecnológico (López Pintor, 1986; Brown, 1982). Con enfoques teóricos prestados desde diversas disciplinas como la Antropología y la Psicología, se comienza a indagar acerca de temas tales como el contenido simbólico del proceso de trabajo, la orientación de los individuos hacia el trabajo, la construcción de las identidades laborales y la ideología de la empresa. Sin embargo, salvo en Francia<sup>64</sup>, pocos trabajos toman como punto de partida a la gerencia en sí misma, salvo cuando se trataba de analizar las relaciones entre la cultura dominante y la obrera.

El debate en torno a la cultura corporativa encuentra su fuente de inspiración en la teoría funcionalista (De Gaulejac, 2005) con su visión comportamentalista del individuo y su consideración reificada de la organización, tomándola como un sistema, una entidad que ha de tener un funcionamiento “normal” y cuya finalidad exclusiva es la de asegurar su reproducción. Esta perspectiva, más normativa que explicativa, más adaptativa que comprensiva, se apoya sobre los modelos de la física, la cibernética y la biología, buscando medir los desvíos respecto de la norma, calcular los niveles de desarrollo y de crecimiento que

---

<sup>64</sup> Tal como sostiene Fígari (2007), en los últimos veinte años, la bibliografía francesa procedente de la Sociología del Trabajo y de las Calificaciones ha sido fructífera al encarar estudios sobre los efectos de la denominada modernización empresaria en las nuevas demandas de calificaciones y competencias, en los sistemas de calificación profesional y en los modelos de profesionalización. Resulta menos nítida la preocupación por la reconfiguración del espacio cultural/político, como lugar sustancial de recomposición del orden hegemónico empresario.

se deben conseguir en función de ciclos y de parámetros preconstruidos con el fin de indicar los niveles óptimos.

En Estados Unidos, el enfoque cultural de la Sociología industrial y del trabajo se nutrió del interaccionismo<sup>65</sup> simbólico de la Escuela de Chicago de los años 20 y 30 del siglo pasado, aunque también recogió elementos importantes de la Teoría weberiana de la acción social (bajo el prisma parsoniano) y del análisis estructuralista sobre las ocupaciones y las profesiones (Watson, 1987: 28-59). Trabajos como el de Hughes (1958) iban por ese camino, aunque su interés como el de sus colegas de Chicago, estaba centrado en situaciones de trabajo de los “inadaptados” al sistema. Sólo varios años después, la Sociología de las organizaciones comenzará a inspirarse en estas ideas para estudiar las interacciones y adaptaciones entre las distintas “subculturas” que se mueven dentro de las organizaciones, ya sea de grupos ocupacionales o la misma cultura gerencial. El enfoque elegido para dichas investigaciones será el estructural – funcionalista parsoniano (Ibarra Colado en De la Garza, 2000: 255), por lo que el “contexto” (macrosocial y no el organizacional) pasa a ser dejado de lado. Desde una perspectiva parsoniana, la cultura organizacional es mirada como un objeto en sí mismo con sus particularidades específicas o, en otras palabras, sistemas institucionalizados de valores que orientan la acción. Se hace hincapié en la consistencia, la armonía, el orden y el consenso, negando el conflicto de intereses o la presencia de otras culturas. Sólo así se puede comprender la aceptación que tuvo la Escuela de las relaciones humanas de EEUU a partir de la década del 30, la cual sostenía que la productividad de la organización era consecuencia de la cohesión social dentro de la misma.

El campo de los Estudios organizacionales ha abordado profusamente la noción de cultura organizacional durante los últimos años (Braga Rodrigues, 1996: 115). De acuerdo a la autora, en contraste con las décadas del 60 y 70, donde la atención estaba puesta en el comportamiento utilitarista racional de los actores al interior de las organizaciones, recientes estudios se han enfocado en la subjetividad y las emociones puesta en juego en la vida organizacional. Esto puede deberse al fracaso de las empresas occidentales en reproducir los niveles de productividad japoneses trasplantando sus técnicas de *management*, lo cual revelaba que en realidad dichas técnicas se encuentran encastradas en la cultura que les da origen. Por su parte, Deal y Kennedy (1982) ubican al surgimiento de la preocupación por la vinculación entre el comportamiento del individuo y las estructuras de la organización como fundamento del debate sobre cultura organizacional. De acuerdo a estos autores, el

---

<sup>65</sup> El interaccionismo pone su interés en procesos de interacción de los individuos, dejando en un segundo plano aspectos externos, estructurales o de condiciones materiales de posibilidad que determinan las conductas de los mismos.

comportamiento será abordado desde la perspectiva de los valores y las creencias que propician la unidad y la integración en torno a la organización.

De todas maneras, los trabajos en la disciplina mencionada parten de supuestos teóricos cuya raíz se funda en la convivencia armónica entre capital y trabajo, enfatizando el carácter homogéneo de la cultura de empresa. En efecto, ésta siempre es mostrada desde su capacidad de integración y su poder para crear significados compartidos más que de generar resistencia entre los miembros que la componen. El director de la consultora Great Place to Work<sup>66</sup> –con sede en EEUU y filiales en todo el mundo, incluyendo a la Argentina- comprende muy bien la necesidad de una convivencia armónica entre el asalariado y los altos directivos:

*...porque cuando uno habla de clima organizacional está hablando básicamente de liderazgo, de trabajo en equipo, de confianza, de un montón de elementos que aglutinan y que hacen a un todo, una organización.*

Dentro del debate latinoamericano, los estudios culturales sobre el trabajo tuvieron su punto de inflexión a mediados de los 70, al derrumbarse las teorías estructuralistas sobre el desarrollo latinoamericano (ver Sztulwark, 2002) y de las concepciones evolucionistas sobre la clase obrera. Surgen así dos enfoques que pondrán énfasis en el mismo sujeto colectivo: la clase obrera.

- Uno de estos campos de análisis será conocido como cultura obrera, cultura del trabajo o cultura laboral. Sin embargo, el foco sigue estando en la clase obrera, ya sea para analizar las condiciones socioproductivas de los procesos de trabajo las cuales ayudan a explicar las condiciones de existencia de los mismos dentro y fuera del trabajo o para indagar acerca de la acción obrera.
- Otro de los enfoques es el que se centra en la reproducción social de los individuos, circunscribiendo la relación entre factores estructurales y subjetivos que orientan a los individuos dentro y fuera del trabajo. Así, se analizan trayectorias de trabajo, identidades profesionales, culturas y subculturas ocupacionales, procesos de cualificación y las filosofías gerenciales (Guadarrama Olivera en De la Garza, 2000: 224). Si bien este último enfoque podría haber incluido como objeto de estudio a los *mánagers*, en general las investigaciones también tomaron como punto de referencia a la clase obrera.

---

<sup>66</sup> Actualmente está presente en 40 países. Se proponen como misión la de “construir una sociedad mejor ayudando a las empresas a transformar sus ambientes de trabajo”. Una de sus mayores fuentes de ingreso lo constituye la publicación de un ranking de los 100 mejores lugares para trabajar, en el cual figuran las empresas más grandes del país, la mayoría de ella grupos transnacionales

La emergencia del debate en torno a la cultura corporativa en nuestro continente se nutre del segundo enfoque, encontrando sustento en el análisis que Abramo y Montero (2000) emprenden acerca de la forma que adopta la emergencia del actor empresario en Latinoamérica. A partir de la década del 80, con la crisis de la deuda externa, la globalización de la economía y los cambios en los patrones internacionales de competitividad, se transforma radicalmente el contexto de la disciplina. Así, la economía en su versión tecnocrática le gana espacio a la política, por lo que el tema pasa a ser la medida del ajuste a los nuevos patrones hegemónicos a nivel internacional, para poder recuperar capacidad competitiva e insertarse nuevamente en “el mundo” para poder recuperar el crecimiento. Este proceso posee una marcada influencia en la Sociología del trabajo de la región, la cual vuelve a poner el tema de la modernización en el centro de las discusiones, pero ya no identificada con la idea de cambio social sino con la adecuación necesaria a un nuevo paradigma, un *best way* “posfordista”, “toyotista”, ligado al *lean production*, a la empresa esbelta, desjerarquizada. Es de esta forma que comienzan a desaparecer los sujetos, especialmente la clase trabajadora en tanto sujeto, emergiendo el empresario como centro de la atención y de las investigaciones. Este empresario, representado por el gerente de la gran corporación globalizada, modernizada, inserta en la economía internacional, sale victorioso frente al Estado “elefantiásico” y la gran “burocracia sindical”. ¿Cuál sería la medida del éxito de este actor? La “imperiosa” adecuación a los nuevos patrones de competitividad dominantes a escala global.

Para que todo esto tenga sentido al interior de las empresas, será necesario hacer hincapié en la identificación de los asalariados con el nuevo patrón de competitividad global. El *mánager* pasará a constituirse como el ideal del empleado comprometido con la supervivencia de la organización en este nuevo esquema. El campo de las identidades profesionales y ocupacionales en el que la cultura se relaciona con el saber adquirido en el trabajo o para el trabajo constituye un antecedente en el estudio del llamado *managerialismo* (Deetz, 1992). En sus orígenes, este enfoque fue estudiado en términos parsonianos de “modelos profesionales ideales” que servían de inspiración a los individuos en el proceso de elección profesional (Guadarrama Olivera en De la Garza, 2000: 221).

### 10.1 El carácter ideológico de la cultura corporativa

De Gaulejac (2005) habla de manera directa de una “ideología gestinaria”, en el sentido que el *management* se presenta de una manera pragmática, desideologizada, fundada sobre el principio de eficacia y de utilidad más que sobre la pertinencia o la veracidad de las ideas que propone. De acuerdo al autor, su carácter ideológico radica en que constituye una construcción de un sistema de interpretación del mundo social que implica un orden de

valores y una concepción de la acción. Apuntar a su carácter ideológico supone mostrar que detrás de las herramientas, los procedimientos, los dispositivos de información y de comunicación, todos éstos aparentemente neutros, se esconde una cierta visión del mundo y un sistema de creencias. En el mismo sentido, Chevallier (2005: 78) remite al carácter ideológico de la cultura corporativa como aquel que reposa sobre un sistema de creencias, sobre una cierta visión de las relaciones sociales al seno de los espacios de trabajo.

Por su parte, el carácter ideológico de la cultura de empresa es visto por Dujarier (2005) en la manera de prescribir la superación sin tregua del individuo. La exigencia hacia el empleado no tiene límites, “nunca estará a la altura de las circunstancias”. Así, la calidad debe ser total, la rentabilidad debe crecer indefinidamente, la satisfacción del cliente debe ser absoluta. Este lenguaje prescriptivo es difícil de resistirlo debido a su nivel de abstracción, de su contenido moralista y su radical alejamiento de un lenguaje que lleve a la acción. “Un sueño grande nos motiva a trabajar todos en la misma dirección para lograr ser la mejor empresa de bebidas (...) Trabajamos para reforzar el prestigio de nuestra compañía y de sus marcas con los más altos estándares de integridad”, propone un folleto que busca tentar a jóvenes profesionales a las filas de la empresa de bebidas Quilmes. Palabras con escasa densidad, que no representan nada desde el punto de vista de la actividad o la organización del trabajo. ¿Cómo oponerse a la calidad, la transparencia, la satisfacción, la cooperación, la integridad? Las abstracciones permiten la acumulación de mandatos sin que represente tensión alguna para quien debe acatarlos. Es necesario traducirlos en actos concretos para que aparezcan los límites y contradicciones que esconden. La eufemización del conflicto lleva a que no se encuentre codificado dentro de las normas culturales de las empresas el término “despido”<sup>67</sup>. Las frases elípticas que hacen mención a la falta de adaptación del asalariado a la cultura corporativa con muestras de esta realidad. El gerente de marketing de GPTW<sup>68</sup> internacional, es claro cuando señala que

*cuando las grandes empresas no pueden evitar los despidos, las reducciones se manejan de manera tal que se preserva la confianza que los gerentes han forjado con sus empleados.*

---

<sup>67</sup> Miguel, gerente de Recursos humanos de una empresa química de origen norteamericano (en adelante GRRHHQN), al consultársele acerca de las negociaciones con los sindicatos, el conflicto aparece como una cuestión meramente transaccional y al cual es posible trascender por medio del diálogo:

*(...) no disfruto tanto las negociaciones con los gremios, y especialmente cuando tengo del otro lado del tipo A y B, que no tienen emm, negocio una paritaria para ahora en el corto plazo, y no negocio como puede evolucionar la relación del trabajador mas allá de lo transaccional y..hablar limitar el dialogo a salarios o tal cosa, o sea, eso, cuando tengo del otro lado, así conversaciones más cortas si querés, eso no....*

<sup>68</sup> Great Place to Work.

Para este gerente, es importante la manera en que la empresa transmite la información relacionada con “el proceso de reducción de personal”. ¿Cuál es la necesidad de invertir tantas energías para brindarles beneficios a los empleados despedidos? De acuerdo con el directivo de GPTW, estas medidas garantizan que los empleados que siguen en sus puestos de trabajo sepan que sus colegas están bien cuidados, lo que contribuye a mantener la confianza entre la empresa y los empleados.

Para eliminar toda mención a las relaciones de poder y el conflicto inherente que éstas conllevan, Dujarier (2005: 105) señala que el discurso managerial apunta menos al trabajo y su finalidad que al proceso de trabajo: es más la dinámica que el resultado lo que cuenta. El proceso de trabajo managerial, traducido en términos de calidad, trazabilidad, responsabilización, control de costos, deviene más importante que el trabajo mismo. El buen desarrollo del proceso es lo que va a devenir la principal cuestión de la actividad laboral. Por esto, para poder observar el carácter conflictivo de la relación laboral, será necesario visibilizar lo que queda totalmente obturado en el trabajo gerencial: el trabajo y su finalidad debiera ser puesto en el centro del debate para observar la emergencia del conflicto. En suma, la despersonalización del poder –la alineación requerida es con los valores de la empresa- es lo que lleva a la abstracción de las prescripciones.

Es imprescindible un trabajo de elucidación de lo que la noción de cultura corporativa esconde, dado que en ningún momento se parte del inherente conflicto de intereses que existe entre el capital y el trabajo. Es por eso que, a fin de cuentas, hablar de una cultura empresarial no es otra cosa que hablar de la ideología que intenta enmascarar los intereses contrapuestos para alinearlos en pos de los intereses de una sola de las partes. La manera en que los gerentes se involucran en esta trama amerita ser analizado (es lo que se hará en la parte IV). Pero antes que todo, ¿En qué consiste la cultura corporativa? ¿Cuál es su principal objetivo? En definitiva, el desafío esencial que busca la cultura de empresa siempre ha sido el de lograr que los empleados se identifiquen con la organización y consideren los éxitos de la empresa como propios. Se debe lograr la alineación voluntaria con los valores, la misión y la visión que la misma define. Para esto se necesita que la empresa que se distinga por una cultura “exitosa”, por lo que deberá hacer hincapié en el liderazgo encarnado en la misión de la empresa, la autonomía (tal como reza un folleto de la empresa agroalimentaria Cargill distribuido en una jornada de reclutamiento de jóvenes profesionales en la Universidad de San Andrés: “Tendrás la posibilidad de gestionar tu propia carrera, orientándola con cada una de tus elecciones”), la delegación de responsabilidades a lo largo de toda la pirámide jerárquica con la consecuente asunción individual de los riesgos, el involucramiento de los empleados

con la compañía, el énfasis en el mercado y la calidad total como guías para qué y cómo producir, el apego a los valores básicos de las empresas, destrucción de las barreras que impiden la innovación y el cambio, etc. (Rose, 1989: 118). Estas características redundarán en un beneficio económico para la empresa. Para Great place to work, la consultora norteamericana dedicada a estudiar el “clima organizacional”, la manera en que éste impacta en el desempeño de las organizaciones y las prácticas que permiten mejorarlo- los beneficios que reportaría un “excelente lugar para trabajar”<sup>69</sup> serían “la atracción de los empleados más calificados, menores costos de rotación del personal, productos y servicios de mejor calidad y, por sobre todo, menores costos de servicio médico”. En suma, la retórica managerial presenta la adhesión a los valores y la cultura de empresa así como la cooperación de los asalariados en términos de supervivencia del grupo y por lo tanto de los empleados. La frontera entre ellos – la dirección- y nosotros –los asalariados- se ha desplazado hacia un ellos –las empresas competidoras a las que hay que vencer a cualquier precio –y un nosotros –la empresa- que sostiene la idea que cada uno debe luchar por salvar a la corporación (Philonenko, citado por Chevallier, 2005: 80).

## 10.2 La doctrina de la excelencia

El foco en la cultura de empresa encuentra su origen en la difusión de las doctrinas de la excelencia (Rose, 1989) (Smith, 1990) que resaltaban las figuras del emprendedor exitoso y del empleado de alto rendimiento que logra subordinar sus intereses individuales para el bien de la firma. Este tipo de trabajador podría ser cualquiera que se lo proponga si desarrolla sus capacidades de autorrealización, de presentación de sí y de la eficaz administración de su trayectoria profesional.

De aquí que durante la década del 80 del Siglo pasado, comiencen a estar en boga la contratación, por parte de las empresas, de consultores con formación psicológica, que operen en el terreno organizacional para entrenar a los mángers en el desarrollo de su sensibilidad, su confianza, su nivel de conciencia, etc. Éstos pueden ser formados en las técnicas para comprender sus motivaciones más íntimas y las de los que trabajan con ellos. Esta ruptura la encuentra el director de la consultora Great place to work:

*Mientras en el pasado, el líder de mando medios tenía que resolver aspectos puramente técnicos, hoy, las organizaciones y principalmente las multinacionales, demandan mucho más de él, o sea no alcanza con esto, entonces, tienen que sumarse mucho más a procesos más*

---

<sup>69</sup> La consultora lo define como aquel donde “confío en la gente para quien trabajo, tengo orgullo por lo que hago y disfruto de compartir el trabajo con mis compañeros”.



*adaptativos; se les demanda, por ejemplo, responsabilidad sobre el clima organizacional, se les demanda mucho más...*

De esta manera, se ha encontrado la intersección entre el éxito económico, el progreso en la carrera y el desarrollo personal, junto con el territorio perteneciente al mundo psicoterapéutico.

La publicación de dos *best sellers* norteamericanos inauguran la perspectiva culturalista de la empresa –*El precio de la excelencia* en 1981 y *La pasión de la excelencia* en 1985-, los cuales forjaron las premisas básicas de gobierno de la conducta de los individuos dentro de la organización y de la invención de sus identidades, y que forma parte de lo que Ibarra Colado llama la “literatura de la excelencia”:

*Las organizaciones deben construir un escenario que proporcione a los individuos un sentido figurado de ellos mismos como sujetos de excelencia, haciéndolos responsables directos del destino de la organización; la introyección de esta imagen, que se funda en la exaltación de la perfección narcisista y la capacidad emprendedora, permitirá a las organizaciones aprovechar todas las energías del individuo, quien trabajará en los márgenes de sus capacidades con el único objeto de ser el mejor (Ibarra Colado en de la Garza, 2000: 265).*

Veamos de qué manera presentan Peters y Waterman –autores de esos textos- los casos de éxito de culturas de la excelencia:

*Mientras trabajábamos en la investigación de nuestras compañías nos sorprendió el uso dominante de historias, cuentos y leyendas que utilizaban las personas para explicar las características de sus grandes instituciones. Todas las compañías que entrevistamos, desde Boeing hasta McDonald’s, eran simplemente ricos tapices tejidos de anécdotas, mitos y cuentos de hadas. Sí, cuentos de hadas. La gran mayoría de las personas que cuentan historias sobre T.J. Watson de IBM nunca ha conocido al hombre, ni ha tenido experiencia directa de la realidad original y cotidiana que relatan. Sin embargo, en un sentido organizativo, estas historias, mitos y leyendas son importantes porque expresan los valores compartidos de la gestión empresarial o, lo que es lo mismo, de la cultura.*

Las claves que presenta el discurso gerencial, de acuerdo a la literatura de la excelencia, se puede resumir en torno a seis ejes: la sobrevaloración de la acción, el mito del éxito, la competencia por la pertenencia a una élite, la adaptabilidad permanente, la equivalencia entre progresos económico y progreso social y la conciliación del interés individual con el de la empresa. Se trata de adherir a estos principios o de ser excluido, no hay una tercera vía.

Ante la poca claridad y especificidad de la idea de excelencia, la traducción operativa queda resguardada de críticas. La aplicación de estándares de desempeño (muchas veces con

criterios subjetivos), los procedimientos de evaluación y los sistemas de recompensa, se ven grandemente facilitados. La exaltación del individuo como el ideal de la organización (y su correspondiente exigencia de iniciativa, proactividad, capacidad de trabajo bajo presión, compromiso para con los objetivos organizacionales) fue funcional con las grandes reestructuraciones que se produjeron durante las décadas del 80 y 90. Es interesante la formación de subjetividades dentro del mundo de las empresas, ya que las diferentes técnicas de motivación, la gestión participativa y la cultura del liderazgo no son sino tecnologías de gobierno de los sujetos que permiten que las cosas se hagan. Las nuevas prácticas laborales tienden a conformar un nuevo tipo de subjetivación, en la cual la nueva identidad que se pretende construir es la del hombre libre que se hace cargo de sí mismo.

La figura del *mánager* es paradigmática, ya que éste constituye el ideal del trabajador autónomo de la empresa, al cual todos deben aspirar. El compromiso introyectado por los empleados, aceptando los indicadores de la excelencia, genera que cualquier necesidad de ajuste se funde en que son los empleados los que deben correr con la responsabilidad de los fracasos. La razón de estos traspiés radicaría en que los empleados no estuvieron suficientemente alineados con la cultura corporativa<sup>70</sup>. La literatura managerial se alinea con el discurso que destila la cultura corporativa, que busca obtener no tanto la sumisión dócil como la adhesión voluntaria. Todas las estrategias se centrarán en promover una cultura de la diversidad y el respeto por el otro, en la cual cada uno se hace cargo de la construcción de su trayectoria de manera autónoma. La empresa se encargará de dotar de sentido al trabajo en la organización a través de apelaciones al bien común.

En efecto, la producción ideológica de la empresa constituye un elemento esencial de su funcionamiento por dos motivos principales: 1) mostrar una imagen de sí misma es un elemento determinante de su política comercial (el marketing abogará por mantener la coherencia entre esta imagen y los productos que coloca en el mercado) y 2) la empresa ofrece un apoyo, productor de sentido, que canaliza las esperanzas y los deseos, calma las angustias y las dudas, ofreciendo a sus agentes una razón de vivir (Aubert y De Gaulejac, 1991: 112 y 113). La eficacia de la ideología corporativa reside en que logra que el trabajador no se sienta instrumentalizado por una relación laboral opresiva, sino que tenga el sentimiento de ser un sujeto que trabaja por su propia cuenta -lo que Smith (1990: 24) llama “autonomía coercitiva”-. Esta conformidad conduce al individuo a encarnar el sistema de valores de la

---

<sup>70</sup> Sería interesante indagar acerca de los fundamentos de la obediencia y aceptación voluntaria de la subordinación incluso a costa de la propia seguridad personal. Si bien en las entrevistas realizadas estuvo abordado este tema en términos de “consentimiento”, correspondería más al psicoanálisis ahondar en las raíces más profundas de esta sumisión.

empresa y a ser reconocido de acuerdo a los símbolos del éxito y la excelencia. La producción de la excelencia combina éxito en términos materiales con inversión en términos espirituales. La búsqueda de una perfección sin límites forma parte de esta ecuación que necesita ser legitimada con apelaciones de raíz simbólica.

### 10.3 Las contradicciones culturales del discurso corporativo

La “preocupación” de las empresas por la cultura no puede ser entendida de manera separada respecto de las contradicciones del propio capitalismo (Bell, 1991). El interés individual por la autorrealización debió conjugarse con el aumento de la competencia y las demandas crecientes de los consumidores. Como Rose (1989) sostiene, el imperativo psicológico del trabajo pasó a ser tan importante como el económico. La cultura viene a integrar lo simbólico con lo racional y estratégico, proponiendo administrar lo simbólico para controlar lo inmanejable. La preocupación por la búsqueda de una cultura fuerte y unificada es que ésta genera un mayor retorno a las inversiones (Saffold, citado por Braga Rodrigues, 1996). La socialización centrada en derredor de los valores organizacionales ofrecería una solución para controlar la incertidumbre derivada de las idiosincrasias (Pascale, citado por Braga Rodrigues, 1996).

Sin embargo, tal como sostienen Bourdieu (1991) y Foucault (1977), la cultura que unifica es también la misma que separa, ya que ésta es intrínsecamente divisiva y descansa sobre relaciones de poder. Cuando el discurso corporativo promueve el individualismo y simultáneamente el espíritu de equipo y de comunidad integrada, genera contradicciones que necesitan de una resolución, el menos precaria y transitoria. Lipovetzky (citado por López Ruiz, 2004), apela al concepto de *ensemble individualism* o individualismo conjunto para evocar “la trampa de la razón pos-moralista” en la cual las pasiones individualistas de autonomía y realización personal son estimuladas para cumplir eficazmente con los objetivos de competitividad de las empresas. Así, por ejemplo, el trabajo en equipo será valorizado porque es el grupo quien permite al individuo desarrollarse, mejorando en el mismo proceso la eficacia de la empresa.

### 10.4 Confianza y cultura

Las contradicciones que genera la cultura de empresa y los intentos por desanudarlas llevan a que la alta dirección deposite en sus empleados una alta dosis de confianza, pero la incertidumbre que encierra confiar en una relación que es necesariamente conflictiva, hace que las compañías se sirvan de mecanismos de medición del clima organizacional que logren brindar un panorama de la relación entre el salariado y el empleador. La consultora Great Place to Work lleva a cabo una evaluación y comparación de las prácticas culturales en

diferentes empresas a través de 115,000 encuestas llevadas a cabo a todas las escalas de la jerarquía organizacional. Esto se plasma en un estudio sobre los beneficios generados a través de la confianza en los llamados “excelentes lugares de trabajo”, con la correspondiente elaboración de un *Trust Index* (índice de confianza). De acuerdo con esta consultora, existen 5 dimensiones de un “Excelente lugar para trabajar”:

Dimensión	Subdimensiones	
	<b>Credibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones abiertas y accesibles</li> <li>• Capacidad para coordinar recursos humanos y materiales</li> <li>• Integridad al impulsar consistentemente la visión</li> </ul>	C O N F I A N Z A
	<b>Respeto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional</li> <li>• Participación en decisiones relevantes</li> <li>• Cuidado de los empleados como individuos con vida e intereses personales</li> </ul>	
	<b>Imparcialidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad - tratamiento equitativo para todos en términos de recompensa y esfuerzos</li> <li>• Ausencia de favoritismo al contratar y promover</li> <li>• Justicia - ausencia de discriminación, apelación</li> </ul>	
	<b>Orgullo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el trabajo personal desempeñado</li> <li>• Por el propio equipo de trabajo y sus logros</li> <li>• Por la empresa, sus productos y su presencia en la comunidad</li> </ul>	
	<b>Camaradería</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ser auténtico</li> <li>• Socialmente amigable con atmósfera de bienvenida</li> <li>• Sentido de familia o equipo</li> </ul>	

©2008 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved.

Cada una de las dimensiones constituye un atributo que los asalariados –y no la empresa, de acuerdo con esta consultora- define como valioso. Los primeros tres, credibilidad, respeto e imparcialidad, se corresponden con el grado de confianza alcanzado por los jefes en relación con sus empleados. Tal como lo mencionamos, el *Trust Index* se realiza por medio de una encuesta de clima organizacional, que proyecta resultados en términos cuantitativos – promedio de confianza-. Esto es cotejado con un cuestionario que se les realiza a los directivos llamado *culture audit*, en el que se examinan las prácticas y políticas de la organización. A la encuesta de confianza se otorga un peso de dos tercios de la nota final para la compañía, mientras que para la auditoría cultural, se le asigna un tercio de la respectiva nota. Como resultado, se elabora un Ranking de todas las empresas estudiadas, el cual es

difundido en los medios gráficos más importantes del país, en los suplementos especializados (Para ver el Ranking del año 2009, ver anexo I).

El servicio que presta esta consultora es la generación de confianza en los lugares de trabajo. Según la directora del departamento de investigación corporativa de GPTW,

*en lugares de trabajo con índices altos de confianza, los empleados muestran mayores niveles de cooperación dentro de sus equipos y entre departamentos y divisiones, así como mayores niveles de compromiso con su trabajo, con el trabajo de la organización y con la visión de los directivos de la organización,*

lo que da cuenta de la “calidad” de su cultura. Un alto grado de confianza redundará en un alto espíritu de cooperación y un profundo sentido de compromiso con la misión, visión y valores de la firma. La consultora promete resultados concretos en estos lugares de trabajo “ideales”: un desempeño financiero a largo plazo más sólido, menor rotación de personal en relación con sus pares dentro de la industria (la cuestión de la retención del “talento” es una preocupación mayúscula en las grandes corporaciones), más solicitudes de empleo que sus pares, una fuerza laboral integrada en la que diversos grupos de personas crean y contribuyen a una cultura laboral común de la cual todos se benefician. El impacto financiero de la confianza, la cooperación y el compromiso, es insoslayable, de acuerdo a sus predicciones:

*una gran confianza trae consigo fluidez en la colaboración y el intercambio de ideas, confianza en la visión de futuro de los directivos y fe en la imparcialidad fundamental con que serán tratadas las personas, características estas que contribuyen a la coordinación exitosa de actividades y a la producción que hacen exitosa a una empresa.*

GPTW presenta a Microsoft como la compañía que se destaca como un “campeón cultural”. El director de recursos humanos de la firma sostiene que la confianza es la base sobre la que está construida la cultura de su organización:

*La cultura de Microsoft se construye en torno a nuestra misión de ayudar a la gente a alcanzar su máximo potencial (...). Independientemente de las diferencias locales, uno puede diferenciar a los empleados de Microsoft en todo el mundo por su mentalidad ganadora e innovadora, su deseo de superación permanente y de tomar grandes desafíos, y su aspiración a transformar la realidad a través de la tecnología.*

La búsqueda del despliegue del potencial latente en el trabajador se repite dentro de la fraseología de los valores de las grandes empresas: “Creemos en la práctica de incorporar personas talentosas y ofrecerles posiciones desafiantes que les permitan desarrollar su potencial”, sentencia la declaración de principios de la empresa agroalimentaria Cargill, en un

folleto distribuido en el Día de Empresas, una feria de reclutamiento de jóvenes potenciales en la Universidad de San Andrés.

### 10.5 La búsqueda del consentimiento

¿Hasta qué punto el sujeto incorpora significados y actúa con el fin de reforzarlos? El sujeto también puede decidir no comprometerse con la cultura ya sea a través de la salida de la organización o a través de formas sutiles de resistencia ¿En qué medida puede o logra no incorporar los significados propuestos por la cultura? La estrategia según la cual una cultura se define como dominante forma parte de un proceso político. En dicho proceso, las culturas dominantes definen no sólo lo sagrado –legítimo- y lo profano –ilegítimo-, sino también –y esta es la clave de nuestra investigación en la parte III- lo que está incluido y excluido<sup>71</sup> (Bourdieu, 1991). En su intento de crear una unidad en la definición de la realidad, la cultura dominante crea una jerarquía del mundo social; no sólo define qué son y qué deben ser las personas, sino que también hace y deshace grupos, creando *insiders* y *outsiders*. Usa su poder simbólico para santificar, pero también para sancionar, mostrando a la persona cuál es su lugar y cuánto valen. El poder simbólico de la cultura corporativa radica en que es capaz de imponer una estructura de clasificaciones como natural, de una manera consensuada. Como lo sostiene Bourdieu (1991), una característica intrínseca del poder simbólico es que su efectividad mana del hecho que usualmente se presenta a la audiencia de una manera conciliadora. Esto permite al poder imponer clasificaciones y categorizaciones bajo la apariencia de taxonomías religiosas y filosóficas. La efectividad de estas clasificaciones depende en actos de poder específicos tales como los mecanismos de recompensa y castigo (Foucault, 1977). Una manera de que estas clasificaciones aparezcan como naturales es creando ceremonias y rituales de confirmación, tales como las evaluaciones 360° que se realizan a los mángers periódicamente en las que intervienen jefes, subordinados, pares y hasta clientes externos a la organización. Como lo señala Bourdieu (1976), los rituales como éste tienen el efecto de confirmar a quienes ejercen el poder tanto como aquellos que deben obedecer. Sus funciones residen en reforzar los valores organizacionales estableciendo distinciones y determinando quién está adentro y afuera, pero también se basan en crear grados de inclusión de acuerdo con la proximidad al grupo de los elegidos. Sin embargo, el poder no define a la identidad del sujeto de una manera inexorable. Las ideas no manejan a otras ideas de la misma manera en que los hombres manejan a otros hombres. Uno no puede deducir directamente la clave de lectura de las relaciones de dominación simbólica a partir de la puesta en evidencia de un sistema social de relaciones de fuerza (Le Floch, 2005: 17). La

---

<sup>71</sup> Nos referimos a la discriminación entre altos y bajos potenciales.

capacidad de agencia descansa en que el individuo es capaz de negociar su involucramiento con la empresa; puede estar comprometido con el trabajo pero no con la organización o con ciertas dimensiones del espacio de trabajo (por ejemplo, con colegas), pero no con el trabajo mismo en la firma.

Los espacios de socialización por excelencia en el intento de manipular símbolos y mitos los constituyen los programas de capacitación ejecutiva, arena en la cual no sólo se trata de controlar sino también de generar consentimiento. A través de un aparato de técnicas de recursos humanos, se sustrae al mánager de su trabajo cotidiano con la finalidad de producir y reproducir compromiso por parte de estos asalariados. La participación en ámbitos colectivos es utilizada por los altos directivos no sólo para controlar a los mánagers, sino también para contener los conflictos que puedan emerger y así minimizar las resistencias. De todas maneras, Smith (1990) reconoce que el intento de controlar a los empleados a través de mecanismos culturales, puede estar limitado de la misma manera en que la Administración científica taylorista resultó ser extremadamente limitada en su aplicación a los operarios. La dominación es el resultado de dos procesos: la interiorización del dispositivo managerial<sup>72</sup> y la aceptación consentida de las coacciones en el trabajo por parte de los asalariados en función de disposiciones socialmente constituidas (Gasparini, 2005: 125 y 126). La capacidad de agencia del individuo genera cierta tensión en estos procesos; las teorías basadas en el control por medio de la manipulación de la cultura se enfrentan con las relaciones asimétricas de poder al interior de las organizaciones.

#### 10.6 La función del departamento de recursos humanos en la articulación de la cultura y el desempeño: la gestión del “talento”

En un fascículo dedicado a cuestiones de recursos humanos dentro de la colección “Master en negocios” que publica el suplemento económico del diario Clarín, Cristina Simón (2009), profesora en posgrados de gestión de recursos humanos, sostiene que una de las funciones principales de un departamento de recursos humanos es la de proponer una serie de principios rectores, una suerte de guía o pauta de comportamiento, que abrevan en la cultura de la empresa. Estos principios se sustentan en un alto grado de abstracción, puesto que “recogen las intenciones de la alta dirección en cuanto a la gestión de su talento y a la manera de capitalizarlo para contribuir a los resultados del negocio”. En este sentido, si la empresa pretende transitar hacia lo que la autora llama “cultura del rendimiento”, ésta debe estar articulada con prácticas específicas de recursos humanos –como evaluaciones de desempeño,

---

<sup>72</sup> Entendemos el concepto de dispositivo como el conjunto de operaciones que hacen legítimo el ejercicio de una autoridad contribuyendo a la formación de las subjetividades, en un contexto de retórica managerial en torno a la cooperación y el espíritu de equipo en el seno de la empresa (Gasparini, 2005: 121).

retribución por resultados, desarrollo de estilos de liderazgo basado en estos principios- que den sustento concreto y operacionalizable a dicha cultura. Evocando el ahorro en los costos de control del personal que supone una cultura corporativa consolidada, Simón (2009: 22) describe de manera axiomática lo que en esencia es la cultura: “lo que los empleados hacen cuando el jefe no está en la oficina” (Simón, 2009: 22). El despliegue de supuestos compartidos y patrones de comportamiento garantiza que los trabajadores desarrollarán su labor dentro de un marco de referencia concreto sin necesidad de demasiados controles. La manera de asegurarse que el asalariado se encuentre alineado con la visión, las metas y los objetivos de la organización, así como con los medios que hay que utilizar para lograrlos, se encuentra en las evaluaciones de desempeño (basadas en competencias), las cuales fijarán criterios que sirvan de reaseguro de dicho alineamiento. Una de las novedosas maneras que encontró la firma Tenaris de articular cultura con resultados concretos del negocio es la implementación de los “Premios Valores”<sup>73</sup> - en su boletín “Flash” distribuido a todos los empleados de la Argentina- evento en el cual se recompensa a quienes “promuevan la calidad, la seguridad y el trabajo en equipo desde la perspectiva de la mejora continua que hace a la cultura de la empresa y estén en línea con el proyecto 00100 (cero accidentes, cero defectos ciento por ciento cumplimiento)”.

La gestión del “talento” (que se parece más a una gestión del encuadramiento y de la alineación con los objetivos de la firma) necesita de un cuidado especial a la hora de contratar empleados. No se puede contratar personas carentes de los talentos requeridos por la organización. Es por eso que las compañías pondrán todas sus energías para captar a los candidatos más aptos y gestionar sus aptitudes a través de evaluaciones periódicas. La obsesión que embriaga a las políticas de recursos humanos de las grandes firmas es la búsqueda de líderes potenciales. Tal como los dijimos, la gestión del “talento” se asemeja mucho a una administración del encuadramiento. El tema del reclutamiento del personal que se encuadre dentro de la cultura específica de la empresa preocupa cada vez más a las empresas (aún cuando es dudoso que lo logren), al menos es lo que el director actual de la consultora Great Place to Work expresa:

*Por ejemplo, la última incorporación [se refiere a la última variable que incluyeron en la encuesta de la consultora], (...), es una sentencia que está referenciada al gerente, y ese comportamiento es... cómo es el comportamiento que el gerente tiene en cuanto a la incorporación de personas de integrantes al equipo que se adecuan a la cultura de la organización, no les preguntamos si son competentes o no son competentes, les decimos cómo*

---

<sup>73</sup> Se premia a los que han implementado de la manera más eficaz los postulados de la mejora continua enarbolados diariamente por la empresa.



*la percepción del empleado ve a su jefe que, en términos de comportamiento, él está incorporando gente al equipo que se adecuan a la cultura de esa organización. Se debe a que se detecta que en el comportamiento que hace un excelente lugar para trabajar, la decisión de un gerente, de un líder, en cuanto a incorporar personas e integrarlas a un equipo y saber sopesar los aspectos culturales, más que las competencias técnicas, es estratégico y es clave.*

¿Qué principios se suelen utilizar para medir la potencialidad de adhesión a la cultura de la empresa por parte del candidato a ser contratado por la empresa? Pasemos repaso a los principios de contratación de Google, una de las empresas que el mundo corporativo en general y la consultora mencionada en particular, consideran como el *benchmark* –el modelo a imitar- en términos de filosofía de gestión de sus empleados, que se instaló en nuestro país hace unos pocos años. Esta filosofía bien puede representar la actual política de contratación de los departamentos de recursos humanos de las grandes empresas transnacionales:

- *Contratar candidatos individuales consistentes con nuestra guía de lo que debe y no debe hacerse.*
- *Contratar candidatos individuales que tengan intereses y realicen actividades que “salten a la vista” y que te produzcan ganas de hablar con ellos.*
- *Contratar líderes y **líderes potenciales** con voluntad comprobada para “ponerse manos a la obra” y cumplir objetivos.*
- *Evitar contratar especialistas con capacidades limitadas; en lugar de ello, contratar generalistas con experiencia pertinente y capacidad de escuchar.*
- *Contratar personas para cargos que ellas puedan desempeñar mejor.*
- *No contratar personas de urgencia. Una buena contratación requiere tiempo.*

El pragmatismo, el llamado a la acción y la pasión por el trabajo, son los ejes alrededor de los cuales giran estos preceptos.

Pero más interesante es la lista de esta empresa tecnológica de lo que debe y no debe hacerse:

- *Contratar personas que sean más inteligentes y entendidas que usted;*
- *Contratar personas que crecerán con su equipo y con la empresa;*
- *Contratar personas que le agreguen valor al producto y a nuestra cultura;*
- *Contratar personas polifacéticas con intereses y talentos únicos.*
- *Contratar personas que cumplirán con los objetivos;*
- *Contratar personas con sentido ético y que se comuniquen abiertamente;*

- *Contratar personas entusiastas, automotivadas y apasionadas;*
- *Contratar sólo cuando haya encontrado a un excelente candidato*
- *Contratar personas que inspiren a otras y que trabajen bien con los demás;*
- *No contratar personas manipuladoras o **con mucha conciencia política.***
- *No contratar personas que sólo quieran un empleo.*
- *No contratar personas que vivan sólo para trabajar.*
- *No contratar personas que sólo piensen en problemas.*
- *No contratar personas con destrezas o intereses limitados.*
- *No contratar personas que no contribuirán bien a ambos.*
- *No contratar personas que prefieran trabajar solas.*
- *No contratar personas de las cuales no pueda aprender o que no le supongan un desafío.*

De acuerdo con estos postulados –y con los del capitalismo en general-, el éxito material va de la mano con la inversión espiritual. La búsqueda de la perfección moral debe conducir necesariamente al éxito. El talento, la posibilidad de agregar valor, la realización personal es lo que debe buscarse. Pero esta vida no es para cualquiera. Aquí no hay lugar para los débiles, o al menos para aquellos que tengan conciencia de su debilidad. Los conflictos internos que viva el individuo no deben ser visibilizados. El superhombre no debe tener ni conciencia de su condición de asalariado. Pareciera ser que el trabajador ideal es aquel que guarda una devoción y una entrega total con la compañía, logrando soslayar cualquier conflicto, transformándolo en energía positiva. El carácter ideológico de estos mandatos reside en que constituyen un sistema de creencias que jerarquiza a los sujetos de acuerdo con características psicológicas, lo que redundará en una gestión de los talentos del mismo orden.

## Capítulo 11: Políticas de la subjetividad: la gestión por competencias

*Hoy se evalúa desde el hígado más que de la realidad* (Susana, dueña de una consultora en recursos humanos).

### 11.1 Introducción

En el capítulo ocho sostuvimos que la transición desde las calificaciones propia del fordismo, hacia las competencias “posfordistas”, no aplica de forma directa y automática al mundo de los gerentes. El perfil de estos asalariados de altos puestos ya fue problematizado bajo la figura del “asalariado de confianza”, acuñada por Renner (1953) en la década del 30 del siglo pasado, obligándonos a reflexionar acerca de si efectivamente existió alguna época en la historia de la gerencia en la cual se evaluó su trabajo de acuerdo a la noción de calificación.

Por otro lado, si la gran empresa pide depositar confianza en el gerente a cambio de beneficios económicos y simbólicos superiores en relación a los que percibe la clase trabajadora, esta relación se presenta reveladora por lo que esconde, que es precisamente la desconfianza. Al tener que proponer en términos económicos la relación de confianza, es la propia confianza la que se mercantiliza. Terminado el contrato mercantil, se termina la confianza. Si a un empleado (y el gerente no deja de ser un empleado) se le pide que se comporte de acuerdo a la lógica del capital (y no del trabajo), depositando en él la confianza para que efectivamente lo haga, la prima que recibe por esto no es sino la contracara de la desconfianza intrínseca de esta relación. ¿Cómo se evalúa la confianza? Para esto, el debate acerca de la gestión por competencias puede ayudarnos a comprender cómo se operacionaliza esta “medición”. Como este debate no discrimina categorías salariales, se hará necesario verificar la especificidad de la gestión por competencias dentro de los mandos gerenciales. ¿Qué “misión” viene a cumplir la evaluación por competencias<sup>74</sup>? ¿Qué es lo que se evalúa como competencias? ¿Es el contenido del trabajo realizado o más bien es el grado de alineamiento con la cultura de la empresa? ¿Es la lógica del trabajo o la del capital la que está puesta en juego?

A continuación, presentaremos el debate a partir del cual nace la discusión del modelo de las competencias: la cuestión de las calificaciones. Éstas constituyen verdaderos nudos gordianos de la Sociología del trabajo, ya que “indagar acerca de la calificación ha sido al mismo tiempo tomar posición en cuanto al papel de la división del trabajo, el control de la mano de obra y la relación entre cambio técnico y organización” (Carrillo e Iranzo en De la Garza, 2000: 179).

## 11.2 El debate en torno a las calificaciones

Debatir acerca de las calificaciones es “poner en relación el funcionamiento del sistema educativo y del sistema productivo” (Tanguy, 1994: 185). Pero ¿qué significa calificación? Carrillo (1994) lo define en términos generales y un tanto confusos como “los atributos del individuo, las exigencias de los puestos de trabajo o la resultante de la estructura de clasificaciones en relación con su remuneración”. Esta confusión no es privativa del autor sino que forma parte del debate sobre esta cuestión.

---

<sup>74</sup> Viviana, directora de recursos humanos de un banco brasilero (en adelante GRRHHB), deposita una confianza “positivista” en las nuevas herramientas de evaluación del personal, basadas en incidentes críticos:

*(...) y el modelo tradicional también, tiene que ver con...con características que uno evaluaba, pero más relacionado con la parte de entrevista tradicional, perfil psicoanalítico si querés, que con modelo de competencia. Sí, también evaluaba trabajo en equipo, su inteligencia, inquietud, ¿qué se yo?... pero más desde una observación tradicional del perfil digamos, no con incidentes críticos, digamos, y toda esa historia. Creo que es...más de esta época. ¿Qué son los incidentes críticos? Hechos del pasado, digamos, que te reflejan cómo actuó una persona y que de alguna manera te permiten predecir cómo va a actuar en el futuro en una situación más o menos similar.*

Comencemos por la discusión teórica sobre calificación en el trabajo, la cual se centró exclusivamente en los saberes obreros. Recién cuando comienza a surgir una clase intermedia entre el empresario capitalista y el obrero (la llamada *tecnocracia* por Galbraith, 1967), se da lugar un cierto debate sobre los trabajadores de cuello blanco (Wright Mills, 2002). En los clásicos (segunda mitad del siglo pasado), la influencia marxista fue preponderante. Para Marx, la calificación depende de las formas concretas que asume la división del trabajo, factor determinante del aprendizaje y del valor de la fuerza de trabajo (Carrillo e Iranzo en De la Garza, 2000: 180). La división del trabajo, producto de la revolución industrial, ha fragmentado el saber obrero, el cual perdió su capacidad creadora integral y artesanal, por lo que la especialidad pasa a constituir la ausencia de toda formación (Marx, 1973: 284 y 285). Marx vislumbra un determinismo histórico, ya que la descalificación progresiva<sup>75</sup> encontrará en un futuro al hombre en apéndice de la máquina. La división científica del trabajo adquiere su máxima expresión con Taylor y la Organización científica del trabajo. La gran contribución de Taylor al desarrollo del capitalismo industrial fue la entrada en masa de obreros no calificados a la industria. La filosofía que subyace al autor se puede resumir en la separación entre la concepción y la ejecución. Mediante esta separación, se puede reducir la necesidad de mano de obra calificada, a la par que surgían las escuelas de negocios en EEUU dedicadas a formar a los cuadros dedicados a la planificación sistemática. Coriat (1981) llama a este proceso “expropiación del saber obrero” a manos de los técnicos. Más adelante, Ford logró poner en las máquinas y la tecnología los saberes de los técnicos, por lo que los “mandos medios” pasaban a ocuparse ya no de aspectos técnicos, sino de la supervisión y la vigilancia.

### 11.3 Meritocracia: La compleja relación entre contribución y retribución

El modelo de las competencias y su materialización objetiva en las evaluaciones de desempeño, nos remite a una discusión que lo precede y en la cual el foco de atención está puesto en los principios meritocráticos asociados a la recompensa por el desempeño y el esfuerzo (Von Dollinger Régnier, 2006: 29). Las numerosas técnicas y métodos para testear y evaluar “objetivamente” las capacidades y contribuciones de los empleados, recompensando el “talento” y el esfuerzo al tiempo que sanciona el fracaso, tornando así legítima la consecuente “falta de ambición” individual. Según Von Dollinger Régnier, no hay dudas que en nuestras sociedades democráticas contemporáneas el mérito cumple el papel de ser, al mismo tiempo, un principio legitimado de justicia social (igualdad de derechos en las disputas

---

<sup>75</sup> Si bien la calificación es determinada por el puesto, por lo que el hombre debiera adaptarse a las calificaciones del mismo, no es desacertado hablar de una progresiva descalificación de los puestos, dado que las tareas limitadas a una determinada función pueden sufrir con el tiempo un empobrecimiento en cuanto a su nivel de complejidad o, en otras palabras, en términos de una progresiva estandarización de sus tareas.

por las posiciones sociales, que presupone la conquista por la vía del esfuerzo y no por la herencia atribuida) y de eficiencia (permitiendo la colocación de la persona correcta en el puesto correcto). De esta manera, es posible afirmar que existe un consenso en torno a la dimensión ideológica del mérito como principal criterio para la jerarquización social, al tiempo que son grandes y profundas las divergencias en relación a su sustancia y mayores son aún los desacuerdos en torno a los dispositivos capaces de evaluarlo.

Dentro de los pensadores clásicos que abordaron la cuestión del mérito, se encuentra Amartya Sen (2000), quien fundamenta la concepción general del mérito en lo que la sociedad considera como buenas acciones o acciones correctas desde el punto de vista de la construcción de una sociedad idealizada. Como estas percepciones no son absolutas, las capacidades de juicio sobre las acciones vistas como meritorias tampoco lo son. En otra perspectiva, Barbosa (1999) resalta que las divergencias en relación con las dimensiones interpretativas de la meritocracia (entendida como una matriz ideológica que postula que las posiciones de los individuos en la sociedad deben ser resultantes del mérito de cada uno), se sitúan en torno a concepciones de tipo afirmativo y no de tipo negativo. La dimensión negativa genera un consenso en el rechazo a variables adscriptas tales como origen de clase, poder económico o político, relaciones consanguíneas, etc., utilizadas como factores para la obtención de privilegios y de posiciones o derechos sociales. Cuando se trata de la dimensión afirmativa, ésta consiste en conferirle sustancia al mérito y es ahí donde aparecen las divergencias.

Al aceptarse de manera generalizada la fórmula que define al desempeño como el resultado de la sumatoria de “talento+habilidades+esfuerzo”, se producen grandes disputas en relación a cada uno de estos términos por separado, que se manifiestan en las diferencias en relación a las formas “correctas” de medirlos y evaluarlos. Por su parte, Paiva (1998 y 2002) hace referencia directa al mundo del trabajo cuando sostiene que estamos asistiendo a una refeudalización del mercado de trabajo, junto con el retorno de prácticas no meritocráticas en los procesos de selección y promoción de la fuerza de trabajo. Éstas consisten en capacidades y competencias cuya adquisición sería atribuida al origen de clase o al medio familiar y que se manifiestan en características tales como el “buen” dominio de los códigos de comunicación verbal, la “buena” presentación y otras, compitiendo con los contenidos técnicos capaces de ser aprendidos en la institución escolar. Por eso, en un contexto de expansión del acceso a la educación (incluso debido a eso), se observa la generación de nuevas formas de jerarquización y exclusión, que afecta a los individuos de diferentes maneras a partir de referenciales que no surgen sólo de la formación escolar, sino que también incluyen

dimensiones de género, generacionales, etc. La universalización del profesional, que había sido conquistada por medio de la objetivación del diploma se dirige hacia la identificación de competencias, siendo éstas definidas situacionalmente y fuertemente sujetas a juicios subjetivos. Como consecuencia de esto, la sustancialización del mérito en su definición de habilidades, talentos y esfuerzo se torna cada vez más compleja y problemática.

Dentro de las perspectivas funcionalistas que estudiaron al mérito en su relación con la educación, Davis y Moore (1971) en los EEUU profundizan en la década de 1940 la relación entre educación y desarrollo social. La corriente teórica al que suscribieron es conocida como tecnofuncionalismo. Para estos autores, la estratificación es una consecuencia de la división del trabajo. La diferencia de los tipos de empleo, sea en términos de remuneración o de estatus, debe ser explicada a partir de la combinación de tres criterios: la importancia que cada función tiene para la sociedad, el grado de complejidad de la función y su exigencia de calificaciones o talentos especiales que son demandados para su desempeño y el grado de “agradabilidad” del trabajo realizado. Estos serían los principios de jerarquización social y que ordenarían, en cada momento histórico, las posiciones o funciones existentes en las sociedades. Esta diferenciación es funcional y necesaria puesto que, para que la sociedad pueda seguir operando, es preciso que exista la diferenciación de funciones. En el plano de las recompensas y en su distribución diferenciada es donde se consolida el mecanismo de estratificación y de desigualdad.

Uno de los críticos más fuertes de esta perspectiva, especialmente al sistema de recompensas propuesto, es la que presenta Cherkaoui (1995), quien señala que al centralizar la estratificación en esta dimensión, niegan el hecho que la jerarquización de las posiciones y la definición de las competencias y talentos necesarios para ocuparlas, si bien parece un proceso neutro, cuando en realidad envuelve juicios de valor, permite la edificación de desigualdades, por lo que la estratificación, en su fase de generación de desigualdades, se ubica con anterioridad al sistema de recompensas, es decir, en los planos de la diferenciación, la jerarquización y la evaluación. En otras palabras, la jerarquización revela la diferencia entre los talentos naturales o las calificaciones adquiridas por experiencia o aprendizaje. La desigualdad no existe en este nivel de análisis. La jerarquización es un proceso neutro, hay funciones más difíciles que otras, hay individuos físicamente más dotados que otros o psicológicamente más sutiles, sin que por eso infiramos que sean mejores. Sin embargo, a partir del momento en que se admite o se establece la existencia de una escala de valores relativos a las posiciones, se presta para la desigualdad. Es por eso que Cherkaoui critica a Davis y Moore cuando afirma que la estratificación es generada por la gratificación. Los

autores norteamericanos pretenden que la asignación de los individuos en los puestos sería orquestada de acuerdo con lo que cada uno sabe hacer y no debido a su origen social. La desigualdad resultante encontraría legitimidad por el hecho de que ella contribuye con el funcionamiento eficiente de la sociedad por lo que las ganancias superiores serían “merecidas”.

Esta es una construcción lógica a la cual apunta Cherkaoui, dado que asociar un determinado perfil ideal a un determinado puesto de trabajo falla en por lo menos tres dimensiones: 1) Los criterios utilizados para definir las competencias que deben ser poseídas por los candidatos a las posiciones no son neutras ni objetivas y más allá de eso, el proceso real de selección nunca se da únicamente con base en estos criterios, 2) existen otros principios de selección que rivalizan con la estratificación puramente meritocrática y que son fuertemente utilizados, como por ejemplo, la pertenencia a grupos étnicos o religiosos, la inclinación sexual, etc. y 3) el principio de estratificación construyó una explicación de comportamiento individual en términos de necesidades o de intereses de la sociedad, en tanto que aquí se encuentra un error lógico, ya que el comportamiento individual sólo se explica por las motivaciones personales.

En los abordajes funcionalistas, la teoría del capital humano<sup>76</sup> ocupa un lugar destacado. Uno de sus exponentes más destacado fue Becker (1962). El economista sostiene que, desde el

---

<sup>76</sup> Los cuadros teóricos neoliberales que postulan esta teoría intentaron reintroducir el trabajo dentro del campo del análisis económico. El primero que lo hace es T. Schultz, profesor de economía de la Universidad de Chicago de 1946 a 1974 y premio Nóbel de economía en 1979, quien entre las décadas de 1950 y 1960, publicó una serie de artículos cuyo balance figura en un libro publicado en 1971 y titulado *Investment in human capital: The role of education and of research*. Más o menos en los mismos años, Gary Becker publicó un libro bajo el mismo nombre y, por último, centrado en un análisis sobre la escuela y el salario, Mincer publicó otro libro seminal de dicha teoría. Es este último quien acuña el concepto de capital humano. Basando su análisis en la teoría de la utilidad marginal, el marco general del análisis económico (en la teoría del capital humano) debe ser el estudio del modo como los individuos asignan recursos escasos a fines que son excluyentes entre sí (Foucault, 2007: 260). Así, Becker, citando a Robbins -uno de los fundadores de doctrina económica neoliberal- sostiene que la economía es la ciencia del comportamiento humano (...) como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos que se excluyen mutuamente” (1962: 16). El tema central que se planteará cuando se pretenda hacer el análisis del trabajo en términos económicos será saber cómo utiliza el trabajador los recursos de los cuales dispone, habrá que situarse en la perspectiva de quien trabaja. ¿Qué significa trabajar para el que trabaja? ¿A qué sistema de decisiones y a qué sistema de racionalidad obedece esa actividad laboral? (Foucault, 2007: 261). Schultz y Becker dicen: en el fondo, ¿Por qué trabaja la gente?, para contar con un salario. ¿Y qué es un salario? Un salario es un ingreso. Desde el punto de vista del trabajador, el salario no es el precio de venta de su fuerza de trabajo, es un ingreso. Así, los neoliberales, citando a Fisher -un matemático que fue profesor de Yale- declaran: un ingreso es sencillamente el producto o rendimiento de un capital. A la inversa, un capital es todo lo que implique ingresos futuros. El salario es, por lo tanto la renta de un capital. Es así como nos acercamos al concepto de competencias: el capital, cuya renta es el salario, está constituido por el conjunto de los factores físicos, psicológicos, que otorgan a alguien la capacidad de ganar tal o cual salario. El trabajo pasa a constituir un capital, una aptitud, una idoneidad, una “máquina”, ya que el capital es indisociable de su poseedor (Foucault, 2007: 262). Sin embargo, el trabajador ya no será una máquina en términos tayloristas-fordistas, en términos negativos. Es una máquina en sentido positivo, porque va a producir flujos de ingresos (Foucault, 2007: 263). Aquí el trabajador aparece como una empresa para sí mismo, formando parte de una economía y una sociedad hecha de unidades-empresas. De alguna manera se produce un retorno al *homo economicus*, pero ya no como socio del intercambio, sino el hombre como empresario de sí mismo, eligiendo la estrategia que genere una optimización de su inversión.

punto de vista de la productividad, reflejada en la remuneración, si de un lado el desempeño de los individuos en el mercado de trabajo depende de sus conocimientos y el nivel de escolarización alcanzados, de otro lado no se puede omitir el espacio reservado para el esfuerzo actitudinal: la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo<sup>77</sup>. Una teoría posterior a la del capital humano, pero que se encuentra alineada a ésta, es la Teoría de la señalización o del filtro, postulando que las credenciales escolares serían el mejor indicador de que el postulante a un puesto tendría las capacidades requeridas por éste. La expansión de los sistemas educativos no acarrearía otra cosa que el incremento de las exigencias en términos de credenciales escolares, una vez que el mayor número de profesionales titulados llevarías a la pérdida del elemento señalizador. A diferencia de la Teoría del capital humano, los defensores de la Teoría de la señalización (Arrow, 1973) restringen el papel de las credenciales escolares en la determinación de los salarios, ya que son las capacidades o competencias que los trabajadores ofrecen en el mercado (sean éstas adscriptas o adquiridas) las que determinan sus productividad. Otra vertiente crítica de la Teoría del capital humano es la Teoría de la fila o de la competencia por los puestos de trabajo. En ésta, lo que cuenta para los empleados a la hora de la selección o de la contratación, es la identificación de aquellos individuos que potencialmente presenten un menor costo de aprendizaje o de entrenamiento (Ríos, 2003). Así, “la importancia de obtener un MBA no radicaría por el diploma en sí mismo, sino debido a que es un indicio de que el sujeto tiene una “visión”, siendo capaz de sufrir un perjuicio momentáneo para apostar al lucro más adelante” (consultor brasilero, citado por Von Dollinger Régnier, 2006: 54).

Dentro del abordaje llamado “credencialista” (Collins, 1979), que también trata la relación directa entre productividad y educación, se sostiene que en el mercado de trabajo, los empleadores utilizan el diploma como señal para la selección de los futuros trabajadores. Para este autor, el empleador, al privilegiar los criterios educacionales, está señalando que reconoce una menor importancia a las competencias técnicas del trabajador que a su identidad cultural –al igual que sucede con las evaluaciones de desempeño-. En otras palabras, lo que cuenta son los atributos culturales que acompañan a los diplomas y no los conocimientos efectivamente aprendidos. Habría así una correspondencia entre la estratificación al interior

---

<sup>77</sup> El capital humano está compuesto por elementos innatos y otros adquiridos, haciendo hincapié en los elementos que se pueden adquirir: Si la productividad de un individuo depende en parte de sus capacidades heredadas al nacer y en parte (más importante) de sus capacidades adquiridas por la vía de inversiones, su nivel salarial en cada período de la vida variará directamente en función de las dimensiones de la reserva de capital humano que disponga en ese momento (Riboud y Hernández Iglesias, citado por Foucault, 2007: 266).



del sistema escolar y la estratificación social, una vez que el acceso a los empleos depende de las credenciales que son otorgadas por un sistema que previamente selecciona y estratifica a los alumnos. La abundancia de las credenciales educativas denotaría la disputa por el monopolio en torno de las posiciones sociales superiores –y por su restricción- y no como se podría suponer, que es producto de la complejización del trabajo o de las transformaciones tecnológicas en sí mismas. Según Collins –y es aquí cuando su teoría se articula con nuestra investigación-, la relación positiva entre educación y códigos culturales dominantes no se restringe al momento del ingreso al mercado, sino que atraviesa toda la vida profesional del sujeto, definiendo sus chances de promoción y de carrera a largo plazo.

Cousin (2008), al hablar específicamente acerca de la manera en que operan los principios meritocráticos en las grandes empresas, propone una visión provocadora cuando hace mención a una “administración de la escasez”: recompensar a los mejores y los de mejor desempeño corresponde el objeto y la política de la empresa. Este modelo se inspira en la idea de la “sana competencia” y en la emulación por medio de la competencia, evocando la utopía deportiva. Citando a Ehrenberg, Cousin sostiene que la reivindicación igualitaria opone radicalmente la idea de competencia y la idea de justicia, siendo una incompatible con la otra. En efecto, no existe antinomia alguna entre estos dos registros; al contrario, la justicia deviene el producto de la competencia, siendo esta última la que distribuye de la manera más justa a los individuos sobre la escala del prestigio y de la dignidad. Más allá que las condiciones de la competencia pura raramente existen, este principio de redistribución de lugares y de recompensas cohabita con otras lógicas que la desnaturalizan, la hacen ilegible y terminan por contradecirla. Entre la intención y la práctica se desliza otra lógica: la lógica de cuotas. La empresa debe recompensar a los mejores, pero fija de antemano el número de ganadores<sup>78</sup>.

Relativizando el papel que juega mérito en las sociedades contemporáneas, Von Dollinger Régnier asegura que la meritocracia o la práctica de reconocer, clasificar y valorizar a las personas teniendo como base estrictamente el desempeño relativo de cada uno, difícilmente constituya el criterio dominante para la selección de aquellos que están en la cima de las jerarquías sociales. Goldthorpe (1997) se pregunta ¿en qué medida sería correcto afirmar que la meritocracia se esté tornando central en los procesos selectivos (educación y trabajo) –en sustitución de los atributos de clase, origen social, etc.- que prevalecen en las sociedades contemporáneas? El autor inglés sostiene que no es posible afirmar ni negar ninguna hipótesis

---

<sup>78</sup> A diferencia de las corrientes más ortodoxas de la sociología de las organizaciones, esta incertidumbre no genera en los actores incentivos a la innovación, sino que los incita a conformarse con las prácticas existentes (Coussin, 2008: 219).

en torno a la gran cuestión que consiste en saber si nuestras sociedades estarían tornándose más meritocráticas.

#### 11.4 De la escuela al trabajo: el origen del modelo de las competencias

*Para anotar a mi hija en el jardín, me preguntaron qué competencias deseo desarrollar en mi hija (empleada del área de recursos humanos de una empresa del sector siderúrgico de capitales nacionales).*

El concepto de competencia proviene del ámbito de la educación en los EEUU de la década del 60. Las propuestas de reforma educativa en dicho país generaron una alianza entre el sistema productivo y el educativo, proponiendo el acercamiento del mundo formativo al laboral, atendiendo a las demandas de este último<sup>79</sup>. Las bases del modelo de educación basado en competencias, que derivó en la certificación de calificaciones profesionales de los EEUU e Inglaterra, pueden ser encontradas en la teoría del aprendizaje de Bloom (citado por Tovar Martínez, 2007), el cual se basaba en cinco principios:

1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de tareas de aprendizaje.

En suma se es capaz cuando se sabe combinar una serie de atributos que permiten un desempeño adecuado como parte de un producto final del proceso educativo. Esta teoría es similar a la pedagogía por objetivos (Ropé, 2003). De acuerdo a esta autora, el modelo combina el pensamiento productivista con supuestos behavioristas. Así, las competencias serán pensadas en forma de secuencias de aprendizaje experimental inscriptas en una progresión anual que especifica objetivos generales y operacionales.

---

<sup>79</sup> Como afirma Tuxworth (citado por Tovar Martínez, 2007):

*La génesis de la educación basada en competencias tenía como destinatarios a los profesores que, en ese momento, estaban en el punto de mira de amplios sectores de la sociedad insatisfechos con los bajos resultados y los altos costos de la educación. De esos amplios sectores cabe destacar al propio gobierno norteamericano que en 1959, inmediatamente después del lanzamiento del Sputnik por parte de los soviéticos en plena guerra fría, convocó a científicos, psicólogos y educadores a través de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, en busca de la mejora de la enseñanza de las ciencias en las escuelas primarias y secundarias. De este encuentro surgió El proceso de la educación de Jerome Bruner (1976), el cual sirvió de incentivo a numerosas contribuciones académicas en torno a la teoría del aprendizaje y al desarrollo curricular.*

En cuanto a la difusión del “movimiento por las competencias laborales” Graizer (2010) rastrea su a comienzo de la década del 80, en los EEUU de Ronald Reagan y la Inglaterra de Margaret Thatcher, en la explícita búsqueda de un sistema que permita traducir el trabajo de grupos profesionales en formas dables de cuantificación y medición. Al igual que Jones y Moore (1995), considera que este movimiento se inscribe dentro de una corriente de tecnología pedagógica que nace en los límites de la supuesta “normalidad” occidental, para atender a los desviados del sistema. La idea que subyacía era encontrar una técnica que permita reubicar e iluminar a aquellos que se habían apartado. Estas poblaciones estaban discapacitadas para constituirse como ciudadanos productivos, en términos capitalistas. El origen teórico de estas corrientes proviene de las teorías conductistas, las cuales apuntan a formas visibles del comportamiento o, en otros términos, la evidencia final del desempeño. Las gramáticas discursivas del modelo de las competencias abreva en saberes y conocimientos propios del empirismo educativo. Según Graizer, los defensores del modelo se basan en argumentaciones pragmáticas imbuidas de racionalidad política en tanto pretensión de verdad con el fin de actuar sobre un territorio, una conducta, un problema. Las competencias se presentan como objetivas, verdaderos reflejos de la realidad laboral concreta, arrogándose un nivel de objetividad en la formulación de los criterios de éxito de una tarea determinada, retirándolo del dominio subjetivo y de la trama de relaciones sociales en la que se inscribe todo trabajo y toda relación laboral.

En consonancia con Graizer, Jones y Moore, citando a Gonczi, señalan a las competencias genéricas –con gran acogida en la literatura de *management*- concentradas en atributos generales del profesional, cruciales para un desempeño eficaz. El autor apunta a la inexistencia de evidencia alguna que demuestre la existencia de competencias genéricas, duda acerca de la viabilidad del carácter transferible de dichos atributos y por último, critica la descontextualización de las competencias y su abstracción respecto de situaciones concretas en las cuales las habilidades son realmente ejercidas.

Sin embargo, Jones y Moore (1995) reconocen también abordajes que se alejan de la visión conductista. Los autores sostienen que este estrecho modelo, apoyado por los defensores del modelo de las competencias es sólo una de las diversas maneras en las que la noción de competencias ha sido estudiada en las Ciencias Sociales. Mientras que el modelo conductista, partiendo de una concepción atomista del lazo social, se focaliza en estándares de desempeño definidos empíricamente, como el ajuste normativo en las teorías del rol y la socialización, el modelo alternativo lo constituye el estructuralista, inclinado hacia una concepción más holista

del lazo social, que ve a la competencia como una capacidad generadora subyacente, como el *habitus* de Bourdieu o las estructuras profundas de Levi Strauss.

El éxito obtenido por los postulados conductistas se debe a que fue utilizado como política de intervención (Jones y Moore, 1995). Esta política consiste en una clara y simple operacionalización de habilidades desagregadas y estándares de desempeño mensurables, condenados teórica y metodológicamente. Cualquier intento de reforzar el modelo moviéndolo hacia una dirección holista y relacional, lo desarticula como un instrumento de intervención política. La lógica de las competencias se ubica dentro de las políticas de la práctica, no en la teoría social. Por lo tanto, la competencia debe ser examinada como un discurso pedagógico más que una teoría educacional. Según los autores, se requiere recontextualizar el “movimiento de las competencias”, originalmente preocupado por un cambio en las conductas de grupos de alcohólicos, consumidores de drogas y otros “desviados sociales”. La idea subyacente del conductismo es la operacionalización de los comportamientos. De una manera similar, el trabajo profesional puede ser monitoreado externamente y evaluado contra estándares de desempeño definidos como competencias.

La metodología de las competencias consiste en técnicas tendientes a producir descripciones de prácticas sociales en forma de tareas que comprenden el cumplimiento efectivo de la “misión” de la organización, identificadas en el nivel del comportamiento individual en los roles funcionales a dicho propósito (Jones y Moore, 1995). La propuesta de la visión holística y relacional de las competencias subvierte la desagregación y atomización del comportamiento social, el cual permite la cosificación y mercantilización de las competencias. La perspectiva relacional reconoce a las competencias como tácitas, adquiridas de manera informal, culturalmente enraizadas y contextualmente localizadas en la práctica. La competencia es lo que hace al holismo holístico: el todo es mayor que la suma de cada una de las partes. El contraste es entre la competencia representada en un sistema técnico abstracto y la competencia como un logro culturalmente enraizado de individuos dentro de contextos específicos y socialmente estructurados. El análisis por competencias utilizado en las empresas produce descripciones de tareas en términos de ítems de conductas que velan por su efectiva contribución a la realización de la misión organizacional. De esta manera, las tareas son construidas como conductas y abordadas en el nivel del individuo más que en relaciones sociales localizadas en estructuras organizacionales y en sus culturas (Jones y Moore, 1995).

### 11.5 La traducción del modelo de las competencias a las empresas

El pedagogo alemán Bunk (citado por Guerrero Serón, 1999) se refiere a las competencias como ámbito de regulación de las atribuciones de los asalariados así como del nivel de

autonomía en la toma de decisiones. Dentro de una posición apologética del cambio, el autor observa un paso cualitativo que supera al concepto de calificación –vigente desde principios de Siglo en los oficios industriales- en el objetivo de la formación profesional. La evolución estaría dada por el paso de las capacidades profesionales –vinculadas a la realización de actividades vinculadas a una determinada profesión- situada hasta la década del 60, las calificaciones profesionales –que aportan la flexibilidad y autonomía- en los 60 y 70 y el de competencia profesional –que agrega las competencia humanas y sociopolíticas- , a partir de los 80. Cada etapa ampliaría la capacidad de aprendizaje, según el autor. El hilo conductor es un proceso que va desde la organización ajena a la auto-organización. El carácter apologético del cambio en Bunk, radica en un proceso que justifica cada vez más el trabajo autónomo más que trazar el paso hacia la autonomía en el trabajo. Una desestructuración del trabajo, más que una recalificación del mismo. Un eufemismo referido a la individualización y no a la realización del trabajo.

Por su parte, Guerrero Serón (1999) sitúa el origen del concepto de competencia en la reconstrucción epistemológica que sucede a la crisis del paradigma del capital humano en la década del 70, cuando las investigaciones entre la distribución de ingresos y la enseñanza superior en los EEUU pusieron de manifiesto que la formación de los trabajadores no era un factor relevante de la productividad, que se debía en mayor medida al propio puesto de trabajo. Ello implicaba directamente la tendencia a seleccionar según la “capacidad de formación” para adaptar la flexibilidad de la mano de obra a la movilidad en la organización del trabajo (Guerrero Serón, 1999: 341). El trabajador no estaría más sujeto a un puesto de trabajo, sino a una situación de trabajo, mucho más evanescente. La situación de trabajo puede exigir numerosos cambios de funciones o de relaciones jerárquicas, lo que requiere una ductilidad especial para adaptarse a la desaparición de un referencial tan claro como el del puesto de trabajo.

El contexto macroeconómico que diera surgimiento a la lógica de las competencias se sustancia en la crisis energética de mediados de los 70, incorporado inestabilidad tanto en el mercado de insumos como en el de consumo. Los mercados masivos, homogéneos y estables fueron sustituidos por otros diversos y cambiantes, que exigían una organización de la producción más ágil, capaz de responder a los cambios experimentados. El énfasis en la producción se transformó en un énfasis en la comercialización, la descentralización productiva y la flexibilización del mercado de trabajo. A nivel micro, los cambios produjeron una nueva dinámica en la organización del trabajo, que obligaba a reconocer dos tipos de calificaciones: aptitudinales (capacidades, destrezas y habilidades técnicas y manuales,

facultad de juzgar en situaciones imprevistas y resolver problemas) y actitudinales (responsabilización por el propio trabajo en lugar de supervisión ajena, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa, identificación con los fines de la empresa) (Fernández Enguita, citado por Guerrero Serón, 1990). La crítica más demoledora a la inclusión del modelo de las competencias en las empresas, la realiza la socióloga francesa Dugué: bajo el pretexto de la adaptación a la nueva situación de mercado, las empresas tienden a destruir cada vez más las formas de sociabilidad existentes entre los empleados, al tiempo que levanta la ilusión de consenso entre individuos diferentes y rivales. La lucha de Taylor por la eliminación del “porosidad” en el trabajo –eliminando tiempos muertos- se transmuta hacia la intensificación del trabajo, ya no trabajando sobre una economía del tiempo, sino sobre una economía de la moral, en la cual se busca una identificación del trabajador con la empresa la mayor parte del tiempo posible.

La utilización del concepto de competencias en el ámbito laboral fue planteado inicialmente por McClelland -un psicólogo que desarrolló las teorías de las necesidades en los EEUU- en 1973, como reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo (Vargas Hernández, 2011). Esto se debía a que los tests de aptitud enfocados en medir el nivel de conocimientos logrados en el ámbito escolar, que se complementaban con las credenciales académicas del postulante, no predecían eficazmente el rendimiento o el “éxito en la vida”. La eficiencia en la medición había que buscarla en la persona en situación de trabajo, comparando los exitosos con los que se desempeñan en “promedio”. La idea central era buscar lo que desata un rendimiento “superior”, dejando de evaluar todos los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que alguna de ellas esté asociada con el desempeño en el trabajo.

Desde el plano de la microeconomía, el economista Edgar Lawler fue quien efectivamente sentó las bases de la aplicación de este modelo en el mundo empresarial explicando, punto por punto, la ventaja de pasar de una empresa basada en la tarea a una basada en competencias, o lo que es lo mismo, el paso de una organización burocrática a una sistémica (Lawler, citado por Tovar Martínez, 2007). Para esto, Lawler sostenía que era necesario detectar las habilidades de cada individuo dentro de la empresa, de forma tal que si se colocasen a los individuos adecuados en sus puestos correspondientes, se solaparían las características del puesto con las del trabajador. Así, la realización de una tarea de forma exitosa, implicará una recompensa intrínseca para el empleado. Para el reclutamiento, se preferirá a gente con capacidad para aprender antes que gente con experiencia.

En el contexto latinoamericano, Graizer toma como referente teórico en la definición de la competencia laboral un texto elaborado en el CINTERFOR, perteneciente a la OIT. En éste, se hace referencia al carácter eficaz de las situaciones de desempeño, no al teórico ni al potencial. De esta manera se inventa un sujeto competente del trabajo eficaz. La gestión por competencias termina por constituir una tecnología de gobierno que actúa sobre las acciones de los sujetos, de modo de comprometer su conducta en términos de evaluación, cálculo y verificación. Lejos de eliminar las capacidades de acción de las personas, la idea consiste en actuar sobre ellas, moldeando y promoviendo esas capacidades de modo tal que se comporten consistentemente de acuerdo a objetivos mayores trazados. Así, es posible construir indicadores cualitativos y cuantitativos que midan la ejecución de tareas de acuerdo a estándares de desempeño. Las conductas podrán ser comparadas, puestas en competencia entre diferentes sujetos. Como todo sistema que pretende normalizar, la evaluación es crucial y es el punto de condensación de las prácticas.

Es posible afirmar que, al igual que su correlato europeo, el debate sobre el paso de la calificación a las competencias en nuestro continente se centró en la población obrera. Este debate se profundiza a fines de los 80, junto con la profundización del modelo neoliberal, la apertura de mercados, las privatizaciones de las empresas públicas y la búsqueda de competitividad internacional. Dentro de este contexto, se comienzan a importar (especialmente desde EEUU) técnicas y filosofías organizacionales. Los discursos emparentados con estas filosofías logran articular aspectos macroeconómicos con asuntos microlaborales. ¿Qué es lo que afirman estos discursos? Sólo a través de la elevación de la calificación de los recursos humanos será posible elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas (y a su vez de los ingresos de los trabajadores). Este discurso se implementó especialmente en empresas con tecnología de punta, de capital extranjero y orientadas a la exportación.

Es sumamente sugerente la forma en que Novick y Senén González (1994: 104) resumen los nuevos requisitos de calificación para los obreros y su relación directa con las nuevas funciones gerenciales: “facultades de razonamiento, aumento en las capacidades cognitivas de percepción, de abstracción, de resolución de problemas, de iniciativa del trabajador, de desarrollo de capacidades de cooperación”, en síntesis, lo que se requiere es una combinación de un *saber-ser* con un *saber-hacer*. Estas nuevas facultades requeridas por el empresariado de grandes empresas se producen en un marco de suma flexibilidad de los mercados internos de trabajo. Este proceso ayuda a comprender con mayor claridad esta nueva calificación, ya que se establece una gran flexibilidad en términos macroeconómicos (para realizar los ajustes

cuantitativos necesarios en el empleo) y por otro, una gran flexibilidad microeconómica dentro del espacio de trabajo, para hacer los ajustes cualitativos con los empleados y su actividad (polivalencia, multicalificación, alineación con una “cultura” de aprendizaje ante los cambios en la tecnología, “emprendedorismo” interno, asunción de riesgos, en fin, un sinnúmero de tecnologías de gobierno y de control de la fuerza de trabajo).

De esta manera, el concepto de calificación pasa a extenderse a una diversidad de ámbitos, como ser: nuevas tecnologías (Leite, 1995), organización del trabajo (Novick y Senén González, 1994), sistemas de carrera y remuneración (Carrillo, 1993), mercados internos de trabajo (Carrillo y Hualde, 1990), institucionalización de sistemas de capacitación y entrenamiento (Novick y Gallart, 1997), vinculación con un nuevo sistema educativo (Novick y Senén González, 1994) y (Novick y Gallart, 1997), nuevas relaciones laborales (De la Garza, 1993), la manera en que la empresa percibe al empleado y su interacción con él (Candia, 1996).

Los promotores de las nuevas competencias en nuestro país fueron fundamentalmente los gestores de políticas públicas en materia de empleo, vinculando la producción con la formación profesional. Dichas políticas fueron destinadas a dos sectores, uno de los cuales se corresponde con nuestra investigación: mano de obra con perfiles ocupacionales que demandan las empresas.

Compartiendo la postura de los que ven a la introducción de la certificación de competencias en el ámbito laboral en Latinoamérica de manera crítica, Riquelme y Herger (2006: 7) resumen la confluencia de diversas definiciones y clasificaciones de competencias en las siguientes definiciones:

- las competencias son propias de los sujetos considerados individualmente (aspecto que fue tratado anteriormente)
- se definen por el resultado más que por la acción misma
- son observables en el desempeño (resolución de un problema, toma de decisiones; etc.) en situaciones complejas
- el énfasis está en la habilidad más que en el conocimiento

Lo característico del enfoque de la competencia laboral es que busca que el conjunto conformado por la intersección de los conocimientos técnicos específicos, las habilidades generales y la comprensión de un determinado trabajador puedan ser comprobados por sus resultados en un determinado contexto.



De acuerdo a Riquelme y Herger, la discusión en torno a la cuestión de la evaluación por competencias en el seno de las grandes empresas argentinas se inicia en la década del 90 bajo el impulso técnico y financiero de los organismos internacionales. En ese momento, la Argentina se enfrentaba a la necesidad de incorporarse a una nueva economía globalizada, pero en fuertes condiciones de debilidad económica, productiva y social, consecuencia de las medidas de ajuste estructural de los 80. El gobierno, de orientación neoliberal, ejercía una crítica acérrima al sistema educativo debido a su desajuste respecto de la formación para el trabajo y de acuerdo a los nuevos requerimientos productivos. Esto implicó la desestructuración de los sistemas de educación y formación que otrora habían apoyado el desarrollo económico e industrial. En términos de capacitación gerencial, comienzan a proliferar los MBA's, los cursos de capacitación ejecutiva dentro de las empresas y en las mismas instituciones universitarias –que les redundaba, entre otras cosas, en beneficios económicos- y el establecimiento de filiales de universidades extranjeras de países del mundo desarrollado, que conseguían la acreditación de sus diplomas a través de la flamante CONEAU (comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria), financiada por organismos internacionales de crédito.

### 11.6 La gestión por competencias en la literatura empresarial

Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda (2002) desarrollan un resumen de las características de la gestión por competencias, tal como se establecen en la literatura empresarial:

- Se refieren a tareas o situaciones de trabajo, y a la forma en que los individuos resuelven situaciones propias de su ámbito laboral.
- Son conjuntos de conductas organizadas en la estructura mental de un sujeto, relativamente estables y susceptibles de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario.
- Las competencias no son sólo aptitudes o rasgos personales. Pero las aptitudes juegan un papel muy importante cuando las tareas a ser realizadas son nuevas, cambiantes o de un nivel de complejidad tal que no pueden ser resueltas con el conjunto de saberes articulados que han sido “automatizados”. Cuando esto sucede, como es el caso sobre todo de cargos gerenciales, la persona se desenvuelve echando mano a procesos cognitivos y aptitudes personales que le permitan encontrar formas novedosas de resolver.

- Para adquirir determinadas competencias se requiere poseer ciertas aptitudes. Esto implica que resulte necesaria la medición de aptitudes, a través de test clásicos, cuando se trate de tareas en contextos laborales rápidamente cambiantes.
- “Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad”.
- Las competencias se observan en el desempeño de los comportamientos observables, en el ejercicio de un puesto de trabajo que conduce al éxito profesional en ese puesto.

La literatura de *management* define al modelo de competencias como “la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables” (Cravino, citado por Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002). De acuerdo al autor, esto permite al trabajador orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la organización.

El modelo de las competencias laborales se compone de una diversidad de dimensiones, cada una con un objetivo específico de aplicación: La identificación de competencias implica el uso de una metodología que permite definir las competencias necesarias para desempeñar una actividad de trabajo. Una de las metodologías es el análisis funcional -el cual tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista sociológico y fue aplicado en el sistema inglés del *National Vocational Qualifications*- que analiza cuáles son las competencias correspondientes a una determinada función productiva. Por otro parte, otra metodología es la de corte conductista, la cual parte de determinar cuáles son las competencias propias de aquellos de buen desempeño, las que a su vez se toman como modelo a ser desarrollado por el resto. Una vez identificadas las competencias, se puede proceder a su normalización, luego a desarrollar un plan de formación de competencias, para posteriormente pasar a certificarlas. La finalidad última del modelo es la de contrastar las evidencias de desempeño contra el estándar definido en el diccionario o manual de competencias. Esta metodología describe productos, no procesos, le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. Se hará referencia a evidencias de resultado, ya que en la evaluación por competencias no interesa recoger evidencias del nivel de aprendizaje del trabajador, sino de su rendimiento. Se verifica qué se ha logrado, pero no identifica cómo se ha hecho.

Tal como lo sostienen los manuales de *management*, el elemento bandera de la gestión por competencias es el del desempeño superior. Estos manuales proponen adiestrar el desempeño a través del control de una serie de dispositivos: recompensas, formación, planificación de la sucesión y procedimientos disciplinarios, todos con la finalidad de buscar la excelencia. Tovar Martínez (2007: 9) hace mención a un caso en el que la diferencia entre los líderes de desempeño medio y superior no se diferenciaban entre sí en cuanto a características técnicas o cognitivas, sino en las relacionadas con la motivación al logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en equipo y la habilidad para dirigir equipos. Evidentemente, la retribución ocupa un espacio privilegiado en estos manuales. Ésta tiene que guardar correspondencia con el reconocimiento de las competencias de los asalariados. Dicho sistema estaría compuesto por el mercado externo (el valor en el mercado de las competencias específicas poseídas o de los puestos), la organización (el cúmulo de actitudes y valores que reflejan la orientación de dicha organización) y el desempeño de las competencias de la persona (el grado de perfección con el que el trabajador desempeña su tarea a través de sus unidades de competencias que abarcarían desde sus capacidades y conocimientos hasta sus motivaciones y características personales).

Así pues, del resultado de la interacción de los componentes de dicho sistema se obtendría un marco “objetivo” de retribución a los individuos. El proceso de evaluación permitirá detectar las competencias que no se ponen en práctica en el mismo grado que las ya adquiridas para que, en función de su resultado, el empleado ascienda o no en la empresa. Por último, está presente siempre una idea relacionada con lo emocional, que acompaña a todo conocimiento técnico a la hora de realizar una tarea: la capacidad de motivarse a uno mismo, de perseverar a pesar de los obstáculos y las frustraciones, controlando los propios impulsos. Este apasionamiento en la ejecución y concepción del trabajo forma parte de una psicologización política del trabajo. La naturaleza política de este proceso radica en que en última instancia, se está definiendo la distribución de las posiciones en el seno de la firma, dirimiéndose el sistema de recompensas y sanciones. Estas características nunca se presentan de manera precisa, si bien forma parte del sistema de medición y cuantificación de las competencias.

### 11.7 Modelos típicos de evaluación por competencias

Desde el ámbito de la educación, Ropé (2003) analiza el proceso de la evaluación por competencias, desde la identificación de las mismas hasta la clasificación del personal evaluado en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones. La identificación de las competencias se construirá en base a una lista de categorías de saberes –saber hacer y saber ser- cuya posesión se mide en términos de “ser capaz de”. Cada unidad de saber hacer y saber

ser se distribuye en una escala de grados sin que sea necesario precisar el principio de gradación implementado, dando un amplio espacio a la subjetividad a la hora de evaluar. La evaluación de las competencias adquiridas no obedece a ningún procedimiento tipo. Se basa en una grilla de evaluación completada por el superior jerárquico inmediato al asalariado que permite a dicho superior posicionarlo en relación con las competencias requeridas y hacer valer sus competencias adquiridas. La decisión última de clasificación en la grilla se lleva a cabo en una entrevista profesional con el superior inmediato, en la que se contrastan las competencias del empleado y las requeridas por la función que ejerce o a las que aspira. Las competencias, consideradas como propiedades inestables, deben estar sometidas constantemente a objetivación y validación dentro y fuera del ámbito de trabajo. Una gestión basada en competencias contiene la idea de que un asalariado debe someterse a una validación permanente y demostrar constantemente su “adecuación al puesto”, su derecho a una promoción o a una movilidad profesional.

La necesidad de codificar los actos de trabajo bajo la forma de referenciales expuestos a una validación que en última instancia se transforma en un posicionamiento ordinal en una escala de grados, resalta una de las formas de abordar la relación entre conocimiento y acción. Dada la ambigüedad en la definición misma de la noción de competencia, unida a la necesidad de una objetivación de la acción que ésta implica, lo único que termina por racionalizarse es la vaguedad. En la práctica, la competencia está identificada con las descripciones y medidas tomadas por las técnicas de evaluación. Así, como sostiene Ropé (2003), la cuestión original de la relación entre conocimiento y acción, núcleo de la focalización sobre las competencias, desaparece por una especulación teórica que impone la medición como prueba de pertinencia.

Otros de los autores que muestran una mirada crítica del proceso evaluatorio basado en competencias, son Shore y Wright (1999), quienes ven a la evaluación como una relación de poder entre el que realiza el escrutinio y el observado, la cual, para ser aceptada, debe presentarse como un proceso participativo y posibilitador, sin dejar lugar a la objeción: el poder opera de manera más efectiva cuando es ampliamente invisible para aquellos a quien domina. Esto es lo que Foucault denomina una tecnología política, la cual utiliza un lenguaje neutral propio de las ciencias. Los procedimientos institucionales son presentados con un ostensible lenguaje objetivo de la ciencia, la razón, la normalidad y el sentido común. Es por este motivo que la explosión de la cultura de la evaluación ha estimulado el cinismo y la sobreactuación, siendo a la vez muy difícil para el sujeto o las organizaciones escapar de su influencia.

Por su parte, Hager (2004) señala que el más penetrante error en las discusiones sobre competencias es la equivalencia del desempeño y los resultados con las habilidades y las capacidades. Los descriptores de performance presentes en los manuales de competencias de las empresas describen actividades y tareas, no conocimientos y habilidades. Por lo tanto, los estándares de competencia, como cualquier otro descriptor de desempeño son, necesariamente, abstracciones. Otro error común es la creencia en que los resultados de los descriptores de desempeño son ineluctablemente descripciones de comportamientos. Desde un enfoque que se apoya en la competencia como un proceso más que como un producto, Hager devela lo que se oculta detrás de las evaluaciones por competencias: el autor reconoce el atractivo que generan los descriptores de performance atomizados, ya que ofrecen la posibilidad de evaluar pieza por pieza a través de la observación directa del desempeño de tareas frente a una “checklist”. Lo que termina evaluando son aspectos superficiales de una labor e ignora el carácter holístico del desempeño de calidad. Tomar posición por la postura de la competencia como un producto más que como un proceso implica tomar a las capacidades, habilidades y talentos como entidades atómicas las que, una vez adquiridas, pueden ser transferidas a cualquier situación.

Rezendo Fernandes y Lofti (2009) abordan la cuestión de la gestión por competencias desde la óptica del poder foucaultiana. En este abordaje, la evaluación del desempeño se enmarca dentro de una técnica de gobierno sobre las personas que busca asegurar el éxito del ejercicio de la disciplina (que en la actualidad ha mutado hacia la biopolítica, un método de producción de sujetos más sofisticado que se ejerce sobre las subjetividades). Las instituciones disciplinarias funcionan como observatorios de los diversos comportamientos, al interior de los cuales se edifica un sistema de clasificación de los individuos que vale como punición o recompensa. La disciplina va a diferenciar a los trabajadores en función de una norma establecida, distinguiendo a los normales de los anormales, estableciendo mecanismos de corrección de los segundos. La sociedad capitalista ha logrado transformar el cuerpo en tanto órgano de placer, convirtiéndolo en instrumento de desempeño. La censura del cuerpo, reprimido en su función “hedonista”, dejará abonado el terreno para su codificación, su adiestramiento. El examen o la evaluación constituirán la técnica objetiva para poder codificar las individualidades.

Frente a este dispositivo, se abren dos posibilidades interrelacionadas, según Foucault (citado por Rezendo Fernandes y Lofti, 2009): 1) La constitución del individuo como objeto descriptible y analizable, que mantiene sus trazos singulares, sus aptitudes y capacidades propias, sobre un control del saber permanente y 2) la constitución de un sistema de

comparación, que posibilita la caracterización de los individuos, el análisis comparativo entre sí y su distribución en una población. De esta manera, se decide si debe ser entrenado, normalizado o excluido. El principal papel de la evaluación es establecer la verdad en torno a los individuos analizados, con vistas a organizarlos según sus potenciales, aptitudes y desempeño. La verdad que revela el examen, implicará que el sujeto sea agraciado o penalizado. El examen está en el centro de los procesos que constituyen a las personas como objeto de poder. Ésta constituye una técnica que combina la vigilancia jerárquica con la sanción normalizadora, por medio de la extracción máxima de las fuerzas y los tiempos y de composición óptima de las aptitudes y actitudes, jerarquizándolas. Todo este aparato de ejercicio de poder tiene eficacia porque los sujetos tienen opciones, un campo de posibilidades donde diversas conductas, diversas reacciones y diversos modos de comportamiento pueden suceder. Sólo hay relación de poder cuando el hombre tiene la posibilidad de escapar. Cuando el hombre está acorralado, no existe “relación” de poder. La libertad pasa a ser un ingrediente fundamental en el ejercicio del poder.

Barlett y Goshal (citados por Rezendo Fernandes y Lofti, 2009) identifican 3 grandes categorías de competencias gerenciales comúnmente requeridas: características de personalidad (actitudes, trazos y valores intrínsecos del carácter y la personalidad del individuo), atributos de conocimiento (conocimientos, experiencia y discernimiento, adquiridos por capacitación y desarrollo de carrera) y habilidades especializadas (ligadas a los requisitos específicos del trabajo). En términos prácticos la gestión por competencias tiene por finalidad evaluar las competencias de las personas a partir de la articulación entre el ámbito estratégico (las necesidades de la empresa) y el gerencial. Rezendo Fernandes y Lofti muestran detalladamente la implementación de un modelo típico de gestión por competencias en una gran empresa. Éste comúnmente se inicia con el análisis de las necesidades estratégicas de la organización (misión, visión, valores, principios, etc.). De aquí se identifican las competencias organizacionales necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos. Posteriormente, se procede a la definición de un conjunto de competencias individuales, algunas comunes a todos los grupos ocupacionales de la empresa, otras específicas, alineadas con las competencias organizacionales antes definidas. A continuación, las competencias son desdobladas en niveles de complejidad, siendo que, para cada nivel, se especifican atribuciones, responsabilidades y comportamientos deseables. Concomitantemente, son detallados los requisitos de acceso para cada nivel de complejidad. En esta secuencia, los profesionales son encuadrados dentro de los niveles de complejidad establecidos, siguiendo sus atribuciones, requisitos de acceso y remuneración vigente. Luego

de este encuadramiento inicial, se procede a una evaluación consistente en medir el grado en que un determinado profesional encaja en las responsabilidades y requisitos, tanto en términos de superación como en cuanto a su desfasaje. Una vez culminada las evaluaciones, es posible diseñar tablas, gráficos y curvas de *normalidad*, conteniendo el posicionamiento de cada asalariado (dentro o fuera de la curva), del área o de la organización -dependiendo del grado de agregación deseado de los datos- frente a las competencias evaluadas. A partir del posicionamiento, se pueden llevar a cabo diversas acciones para gestionar a cada empleado, incluyendo las necesidades de capacitación, reclutamiento, promoción, carrera y despido.

El modelo típico de evaluación por competencias (Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002) abrega en perspectivas de corte conductista y se descompone en un cierto número de tareas: selección de rasgos de personalidad acorde a la misión de la empresa -se parte de considerar los atributos de los gerentes exitosos y se realizan entrevistas sobre el comportamiento en determinados momentos-, se les pide que identifiquen situaciones cruciales y que informen qué hicieron en cada momento. Esta metodología confunde habilidades, conocimientos y motivaciones. En términos generales, no suele existir gran variedad entre las empresas respecto de las apelaciones al cumplimiento de los objetivos empresariales:

- Orientación al logro/orientación a resultados: se trata de cumplir con estándares de excelencia, en relación al propio desempeño individual en el pasado, en relación a un objetivo mensurable, respecto del desempeño de los demás o logrando aquello que nadie antes consiguió.
- Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás (los clientes, internos y externos) satisfaciendo sus necesidades.
- Flexibilidad: en cuanto a la variabilidad de situaciones (cambios en la organización o en las responsabilidades del puesto), personas y grupos.
- Compromiso con la organización: este rasgo se contrapone claramente con la apelación a la autonomía o a la horizontalidad en las relaciones sociales al interior de las empresas. Significa la habilidad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Transparencia: se refiere a conductas de integridad y de ética profesional.

De acuerdo a este modelo, existen cuatro tipos de competencias, las que en realidad se confunden con la noción de calificación, especialmente los puntos tres y cuatro:

1. Las Competencias Institucionales, Genéricas o Core Competences. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias. Consisten los rasgos de personalidad citados anteriormente.
2. Las competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura. Se trata de capacidades tales como desarrollo de los recursos humanos, planificación y gestión, construcción de relaciones, comprensión del entorno organizacional, liderazgo de equipos,
3. Las competencias particulares por área o familia de puestos. Estas competencias permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.
4. Las competencias distintivas de un puesto. Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Si bien las competencias genéricas son por definición comunes a todos los integrantes de una empresa, no lo son necesariamente sus descriptores. Cada descriptor deberá adecuarse al nivel jerárquico de referencia.

Para implantar el sistema de evaluación por competencias es necesario:

- Describir las tareas de los puestos requeridos
- Identificar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas (utilizando como referencia el diccionario de competencias)
- Asignar el grado o nivel de cada competencia, requerido para cada puesto
- Diseñar los perfiles profesionales



- Comparar/evaluar las competencias existentes con las deseadas

Para cada tipo de competencia, se elabora una grilla en la que se describen los diferentes tipos de conductas referidas a la misma, asignándole un puntaje –grado- relacionado a un indicador con su conducta asociada. Por ejemplo, dentro de las competencias institucionales destinadas a todos los estratos jerárquicos de la organización, en el ítem “orientación al logro”, la descripción de las conductas sería presentada a través de la siguiente grilla:

**Cuadro 11.1: Competencias institucionales (orientación al logro/a los resultados). Descripción de conductas:**

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No se esfuerza	No muestra compromiso con el trabajo. Sólo hace lo que se le pide
0	Cumplimiento mínimo	Sólo hace lo que se le pide
1	Quiere hacer bien su trabajo	Trabaja para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección
2	Establece sus propios estándares de excelencia	Modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño
3	Mejora el rendimiento	Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo (encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, el nivel de satisfacción del cliente, etc.) sin que se le hayan establecido metas

		específicas para lograrlo
4	Establece metas desafiantes	Establece y actúa para alcanzar metas difíciles pero no imposibles o idealistas
5	Asume riesgos calculados	Compromete recursos y tiempos significativos para mejorar el rendimiento tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos
6	Es persistente en relación a los esfuerzos para alcanzar las metas	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas enfrentando los obstáculos que se presentan. Alcanza exitosamente los emprendimientos organizacionales

Fuente: Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002.

Es pertinente hacer hincapié en la construcción de las grillas específicas para los cargos gerenciales. En cuanto a la grilla que evalúa las conductas asociadas al desarrollo de recursos humanos, ésta implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.

**Cuadro 11.2: Competencias gerenciales. Desarrollo de recursos humanos. Descripción de conductas**

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Desanima	Genera expectativas

		negativas en los demás
0	No hace esfuerzo para el desarrollo de los otros	Focalizado en hacer bien su propio trabajo para dar el ejemplo, más que en las necesidades de los otros
1	Expresa expectativas positivas de los otros	Cree que los otros quieren y pueden aprender. Realiza comentarios positivos en cuanto al potencial de los otros
2	Da indicaciones oportunas	Explica cómo hacer la tarea, da sugerencias útiles.
3	Brinda asistencia	Da explicaciones y ofrece ayuda. Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información)
4	Alienta y da feed-back del desempeño	Expresa expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren
5	Promueve la capacitación	Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. Estimula a que resuelvan los

		problemas por sí solos
6	Promueve el desarrollo	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de la tarea, con la finalidad de estimular el desarrollo

Fuente: Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002.

En cuanto a la grilla que evalúa las conductas asociadas a la construcción de relaciones, ésta da cuenta de la manera de actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales. El objetivo es construir un individuo heterónimo, que tome los objetivos de la empresa como propios.

**Cuadro 11.3: Competencias gerenciales. Construcción de relaciones. Descripción de conductas**

Grado	Indicador	Conductas asociadas
0	Evita contactos	Evita las interacciones sociales
1	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	Entabla relaciones a nivel laboral. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores. Se esfuerza por dar una imagen adecuada
2	Construye redes con el fin de favorecer a la organización	Se relaciona con naturalidad con gran variedad de personas.

		Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. Se esfuerza en mantener estas relaciones
3	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades personales para ampliar sus contactos laborales. Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza como base de futuras negociaciones
4	Establece una amplia red de contactos	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro
5	Representa oficialmente a la organización	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afirmar lazos y relaciones. Utiliza sus contactos sociales para alcanzar objetivos

		organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la organización.
--	--	---

Fuente: Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002.

En cuanto a la grilla que evalúa las conductas asociadas a la comprensión del entorno organizacional, ésta apela a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización. Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

**Cuadro 11.4: Competencias gerenciales. Comprensión del entorno organizacional. Descripción de conductas**

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Falta de comprensión de la estructura organizacional	Comete errores
0	No político	Responde a los requerimientos explícitos, se focaliza en su propio trabajo e ignora o desdeña los aspectos políticos de la organización
1	Comprende la estructura formal	Reconoce o describe, maneja la estructura formal o jerarquía de una organización, “la cadena de mandos”, el poder de la posición, reglas y regulaciones,

		procedimientos de operación estándar, etc.
2	Comprende la estructura informal	Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, los que influyen en las decisiones, etc.)
3	Comprende clima y cultura	Reconoce los requerimientos organizacionales no dichos, -qué es y qué no es posible en ciertos momentos o posiciones-. Reconoce y usa la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que será mejor escuchado
4	Comprende las políticas organizacionales	Comprende, describe (o utiliza), el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades)
5	Comprende los temas fundamentales de la organización	Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional o los problemas fundamentales, oportunidad o fuerzas políticas que afectan la organización. O describe la estructura funcional subyacente fundamental de

		la organización
6	Comprende los temas fundamentales del largo plazo	Comprende problemas subyacentes de largo plazo, oportunidades o fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo

Fuente: Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002.

En cuanto a la grilla que evalúa las conductas asociadas al liderazgo de equipos, ésta supone asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. El liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal.

**Cuadro 11.5: Competencias gerenciales. Liderazgo de equipos. Descripción de conductas**

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Abdica	Se rehúsa o falla al conducir, no da pautas o directivas cuando los subordinados la necesitan
0	No aplicable	El trabajo no requiere liderazgo
1	Maneja reuniones	Gerencia las reuniones- formula agenda y objetivos, controla el tiempo, hace asignaciones, etc.
2	Informa a la gente	Deja que la gente afectada por una decisión sepa qué está ocurriendo. Asegura que el grupo tenga toda la



		información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión
3	Usa la autoridad con justicia	Usa la autoridad y el poder de una forma justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente
4	Promueve la efectividad del equipo	Usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad
5	Cuida del grupo	Protege al grupo y su reputación (vis a vis), en toda la organización o comunidad. Lucha por obtener los RRHH que necesita y los recursos materiales e información necesaria para el buen funcionamiento de su equipo. Asegura que las necesidades prácticas del grupo estén cubiertas
6	Se posiciona a sí mismo como líder	Asegura que los otros acuerden con la misión del líder, objetivos, agenda, clima, y sus políticas. “Se coloca como un buen ejemplo” (ej.: muestra conductas deseadas). Asegura que se completen

		las tareas del grupo
7	Comunica una misión (requerida)	Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso

Fuente: Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002.

Cada puesto específico incluirá una lista responsabilidades del mismo y el grado de relevancia para cada una de las actividades, tareas o responsabilidades. A su vez, dentro de cada competencia conductual institucional, habrá un nivel de requerimiento para el puesto (establecido según la escala para cada competencia en las grillas reseñadas). Para determinar si una persona posee las competencias, aptitudes y rasgos necesarios para desempeñarse en un puesto de trabajo, se recurre a la llamada evaluación 360°, en la cual los criterios de las evaluaciones son distribuidas al empleado evaluado y a terceros. Estas evaluaciones parten de la observación de individuo en situaciones en las que ha tenido que poner en juego las competencias a ser examinadas. La idea implícita es que lo acontecido en el pasado puede describir acontecimientos futuros. Para esto es necesario un alto grado de confianza<sup>80</sup> en los argumentos de quienes ofrecen las referencias. El evaluado deberá constatar sus propios logros, a través de la descripción de situaciones en las que haya puesto en juego determinadas competencias.

Si bien existen numerosos métodos para analizar el puesto, como ser la observación, la autodescripción de las actividades por la propia persona que ocupa el puesto, la entrevista, el método de los incidentes críticos, la cuadrícula de Kelly (se fuerza a los evaluadores a definir las características de buenos y malos empleados) o los cuestionarios estructurados, en las grandes empresas<sup>81</sup> los resultados se “normalizan” dentro de una curva estadística de

<sup>80</sup> Tessier (2004) se pregunta si la tendencia a la formalización de las prácticas de apreciación del trabajo de los gerentes a través del control de resultados no indica una mutación en la relación de confianza o afectiva que se establecía entre ellos y las firmas para las cuales trabajaban, hacia formas más contractualizadas, instrumentalizadas o formalizadas de dicha confianza. La formalización es entendida por la autora en términos de las formas de prescripción del trabajo, los procedimientos de fijación de objetivos, la regularidad de la realización de las evaluaciones, el grado de seguimiento de las evaluaciones (seguimiento de objetivos, utilización de sus resultados para la construcción de la carrera y de los planes de formación) y el impacto financiero de las evaluaciones en relación al aumento en las remuneraciones.

<sup>81</sup> El método “científico” más utilizado por los consultores de empresas es el llamado método Hay: Se elabora y aplica por primera vez en el Gobierno de Estados Unidos y viene utilizándose desde hace más de cincuenta años, en Estados Unidos, países de Europa y en las principales empresas de nuestro país. Adapta y combina aspectos de la graduación por puntos y la comparación por factores. Los factores que evalúa son: competencia (conocimientos, aptitudes), resolución de problemas y responsabilidad. Cada uno de estos factores se descompone en una serie de subfactores que a su vez se desglosan en niveles y grados. Se establece una proporción relativa de cada factor para cada puesto, se comparan y se les asignan los puntajes establecidos.

distribución normal (la campana de Gauss), una vez que se “promedian” todos los ítems que componen la evaluación de un asalariado. El resultado se ubicará en algún lugar de la curva. El alto potencial será incluido en el extremo derecho de la curva (representando entre el 5% y el 15% de los empleados), mientras que los seleccionados para la *probation* (los excluidos del sistema), serán ubicados en el extremo opuesto. En el medio se encontrará la inmensa mayoría de los gerentes esperando ser elegidos para integrar la élite managerial. Es importante resaltar que el resultado final es siempre comparativo, ya que desde las casas matrices suelen llegar directivas en las que el evaluador debe obtener una determinada distribución del desempeño de la población a su cargo. Sofía, gerente de relaciones institucionales de una empresa del sector químico de origen norteamericano (en adelante GRIQN), describe detalladamente la visión crítica que tiene un gran número de mángers a la hora de evaluar a la gente a su cargo:

*E: ¿Qué opinión te merece el sistema de evaluación?*

*S: A mí el sistema de evaluación me gusta pero no me gusta cómo funciona esto después. Vos hacés esta evaluación en la cual participan bastantes personas, pares, jefes, me parece que eso está bastante logrado. El tema es que después toda la gente tiene que ir a una distribución forzada. Nosotros tenemos que tener, no me acuerdo los porcentajes ahora pero por ejemplo, nosotros tenemos que tener un 75% de personas que están en digamos el ranking ahora es tres, el ranking es de uno a cinco. No sé, el 15% de las persona tienen que estar en cuatro o cinco que quiere decir “high performer” y no sé el tanto por ciento que tienen que estar en uno o dos que son... es muy duro y entonces al final te lleva a situaciones en las cuales entrás en una negociación con las personas que tienen gente a cargo y terminás poniendo gente en uno que en realidad no te parece que sea un uno, era un tres pero lo tuvimos que bajar porque no llegábamos a la distribución, o sea, por no pasar el día peleándonos por esto entonces ese es el tema y hay situaciones en las cuales yo me termino peleando con mi jefe por gente mía y al final ¿quién gana? No hace falta que te lo diga, mi jefe. O sea yo no voy a estar, llega un punto, en una discusión dos horas a la tercera hora me doy por vencida, ganaste. Entonces eso lleva un poco a situaciones injustas. (...) Claro, cuando vos tenés doscientos ahí si un “uno” se diluye más, pero acá tenés gente que está todos los días trabajando con vos y que de golpe vos no estás de acuerdo con una cuestión, de un “tres” te la bajaron a dos, cosas así o sea, hay algunas cuestiones de forzar algunos números y también tenemos las cuestiones así como tenés los “unos” tenés el “high potential”, gente que se identifica como que tiene un alto potencial de crecimiento en la compañía y que tiene que dar distintos tipos de “high potential”, uno funcional y otro corporativo. Uno corporativo se estima que va a crecer tres posiciones en los próximos cinco años, que es mucho. Entonces también tenés como una cierta*

---

Luego de haberse establecido una jerarquía de puestos basada en los puntos, se definen grados y se pueden fijar tasas de salarios (Rodríguez Nouche y Miguel Peñaranda, 2002).

*presión para poner un “high potential” ¿cómo no vas a tener un “high potential”? Evidentemente estás haciendo algo mal si no tenés un “high potential”, entonces te lleva a situaciones en las cuales ponés un “high potential” en gente que... me ha pasado a mí desde dar gente que decían que era “high potential” y decía ¿esto es “high potential”? No me... ¿viste? esas son las cosas que cuando intentás forzarlo se complica.*

A fin de cuentas, la evaluación de tareas es una metodología que permite definir la posición relativa de cada puesto en la estructura de salarios de una empresa. La firma verificará el nivel de contribución a los resultados de cada uno de los empleados. El modo de gestión de los “recursos humanos” se basará en el análisis de la distancia entre los requerimientos de un puesto y las competencias de quien lo ocupa. Esto llevará a detectar necesidades de “capacitación” o de “desarrollo” para el empleado en cuestión, para permitirle avanzar en su carrera. Nunca se hace mención a la posibilidad de que el asalariado quede excluido de este sistema, cuando no haya chances de “recuperación”. Esos temas pasarán a formar parte de un vocabulario eufemístico que evite hacer referencia al despido, que a fin de cuentas abriría las puertas para un análisis de las relaciones de poder en una organización pensada de manera horizontal.

### 11.8 El debate en torno a las competencias en la Sociología del trabajo

Lichtenberger (2000) destaca el punto de inflexión que desata la cuestión de las competencias en relación con la calificación: si esta última designaba las características del puesto, la competencia designa las del asalariado. Se puede hablar de un puesto o empleo calificado, pero no de uno competente ya que el término implica la intervención de un actor. El problema radica en el modo de aplicación de esta nueva lógica, ya que al intentar objetivar los aportes de los asalariados, termina por dejar de lado la dimensión social del proceso. Esta dimensión implica que la competencia es un modelo de relaciones laborales. Al describir las capacidades potenciales del trabajador o la aplicación efectiva de dichas capacidades, parece ponerse la mirada en la actividad propia del sujeto, pero en realidad más que una sustancia, se está describiendo una relación social. El autor advierte que la referencia al trabajo concreto, concebido éste como servicio y no como mercancía, emerge como uno de los focos de confrontaciones sociales por venir a la hora de definir las competencias de los asalariados.

Desde una posición en cierta medida apologética del modelo de las competencias –dado que ve en el desarrollo de las competencias humanas una suerte de rehumanización del trabajo-, Lichtenberger destaca la emergencia de un nuevo desafío productivo: hacer de la iniciativa y la creatividad de los asalariados una fuente de rendimiento. El empleador no tratará más de recurrir a las ganas o la obediencia del asalariado sino que se ve obligado a contar con su

voluntad y su compromiso en la producción de valor por la empresa. Según el sociólogo francés, iniciativa y motivación aparecen con fuerza en las preocupaciones empresariales, expresando sus dificultades para que los asalariados se movilicen de manera autónoma, colectiva y congruente con la estrategia de la empresa. Alineándose con la postura de los departamentos de recursos humanos de las grandes compañías, Lichtenberger sostiene que el trabajador deja de ser un recurso a disposición de la organización, para pasar a poseer los recursos, siendo el único que los puede movilizar, pero no lo hará como producto de la demanda o de la adquisición.

La visión optimista de Lichtenberger, de corte weberiana dado que busca el sentido que tiene el trabajo para el individuo, paradójicamente se opone a otra visión optimista del modelo de las competencias, que proviene de la literatura de *management*, de tendencia más pavloviana, propia de una visión muy mecánica de la psiquis humana. En esta última, la capacidad para actuar proviene desde el exterior del trabajador. El francés abre una vía diferente a la de la búsqueda de estimulantes que pretende la literatura gerencial. Citando a Schwartz, el sociólogo sostiene que es la confianza que se le otorga a un trabajador y la presión que eso ejerce sobre él lo que le hace encontrar en él la fuerza y los recursos que le permiten responder. El acto de confianza y su reconocimiento simbólico es lo que permite el ejercicio de una competencia. El reconocimiento de una competencia es tanto un acto de juicio que moviliza sentimientos y reacciones de equidad o inequidad, como un acto de organización, que les indica a los asalariados el sentido y dirección de los esfuerzos que se esperan de ellos. En consonancia con Zarifian (1999), Lichtenberger reconoce y advierte acerca de la dificultad que aparece en la relación entre la competencia individual y los desempeños mediante los cuales ésta se manifiesta. La competencia no puede evaluarse más que individualmente, pero el desempeño sólo puede evaluarse colectivamente. Como es difícil apreciar qué se le imputa a cada quien (los resultados en el desempeño), la apreciación de una competencia no incluye otra medida objetiva más que los objetivos e indicadores de éxito fijados con anterioridad a la acción. El inconveniente central radica en que la competencia en sí misma es una relación entre capacidades movilizadas y medios proporcionados. En suma, el desarrollo de la competencia se apoya en una cultura de la interacción y del intercambio.

Partiendo de postulados críticos al modelo de las competencias, Durand (2004) lo estudia en términos de régimen de movilización de los asalariados. Esto es así debido a que la relación salarial capitalista implica la compra por parte del empleador de tiempo de trabajo del asalariado, pero el contrato de trabajo no da cuenta de la forma en que se efectúa el trabajo ni de su intensidad. Consecuentemente, la firma necesita que el contrato de trabajo sea

completado por un proceso de implicación o movilización de los asalariados. A diferencia de Lichtenberger (2000), Durand (2004: 103) señala que las evaluaciones por competencias colocan a los comportamientos en el centro de la relación laboral, con una clara función de “domesticación”, excluyendo a los desviados. El comportamiento valorizado es el que conduce a la lealtad y a la conformidad con la norma, esta última construida por el grupo en el cual se desenvuelve el asalariado. El autor menciona un modo de movilización japonés llamado *implicación incitada*, cuya finalidad es mostrar los matices de las obligaciones incluidas en una relación salarial fundada sobre el control del comportamiento. En cambio Durand prefiere hablar de *implicación forzada* para dar cuenta de la paradoja que opone el compromiso y la implicación que normalmente proviene de una voluntad subjetiva y por otro lado, la presión social e institucional que obliga a cada uno a respetar una norma de lealtad a la gran empresa para sobrevivir en ella y beneficiarse de sus ventajas, inexistentes en las pequeñas empresas.

En la evaluación de las competencias, Durand apunta a que lo que está primero es la evaluación de los comportamientos. En este proceso, se evalúa el potencial de cada uno de los empleados evaluados. Más allá de las capacidades intelectuales más o menos mensurables, ¿qué significa devenir un potencial? Según el sociólogo francés, esta característica se compone esencialmente de las actitudes frente a la formación, de la imagen de sí dentro de la propia trayectoria profesional y dentro de la empresa y, a través de esta última, de las actitudes frente a la empresa. Hablar de potencial a desarrollar es hacer hincapié en las motivaciones del individuo. Citando a la institución patronal francesa (MEDEF) encargada de elaborar un manual de competencias, “es el individuo mismo el principal actor del desarrollo de sus propias competencias, buscando movilizarlas y hacerlas progresar en situaciones concretas de trabajo. Dicho de otro modo, en la lógica de las competencias, existe una motivación del individuo que es imprescindible”.

Durand (2004: 120 a 122) también critica duramente a las visiones optimistas de Zarifian (1999) respecto del modelo de las competencias. Este último apela a la automovilización del individuo, que se posibilita una vez que las dos partes (el empleador y el trabajador) comparten los mismos valores éticos profesionales. Esta convergencia de intereses es como un *leit motiv*, incluso cuando de tanto en tanto estalla algún conflicto de intereses antagónico. Una vez que éste se desata, la lógica de la competencia funciona a favor de una convergencia de intereses; el éxito de la compañía parece primar por sobre las cuestiones conflictivas de distribución de las ganancias de productividad. De acuerdo con Zarifian, la empresa se erige como el principal responsable de organizar la automovilización. Pero ¿qué cambia el

asalariado como contrapartida de su compromiso para mejorar sus desempeños? El autor considera que es necesario apelar a la civilidad de manera horizontal y entre asalariados y empleadores, para terminar concluyendo que estas competencias de civilidad no serán jamás reconocidas salvo dentro de los límites de las expectativas empresariales, en el marco de una relación salarial. Aislarlo de esta relación es esquivar el problema desde el que se realmente se lleva a cabo la negociación; no se puede hacer como si la relación salarial no existiese.

En la misma línea positiva se encuentra Lichtenberger, que según Durand cae en las mismas contradicciones que Zarifian. Por una parte, condena todo lo que sea competencias comportamentales, todo juicio sobre el “ser”, que lleva a acciones arbitrarias o a apreciaciones que no entran en el contrato de trabajo. Por otra parte, define a la competencia como una responsabilidad frente a una situación profesional que fue confiada al asalariado, la cual se apoya sobre un saber hacer, sobre un poder hacer y sobre una voluntad que traduce su compromiso para asumir la responsabilidad que le fue confiada. Se pregunta Durand: ¿es posible separar los comportamientos respecto del compromiso, de la voluntad y de la responsabilidad que deben asumir? Según éste, esta disociación no es razonable ya que no hay chance alguna de que estén fundadas sobre criterios científicos.

Si en la década del 30 Renner acuñó el concepto de asalariado de confianza para referirse a los empleos gerenciales, la cuestión de la confianza sigue estando dentro de las prioridades en el modelo de las competencias, ya que sin ésta, la relación laboral no puede ser eficaz. Por un lado, la empresa debe confiar en la lealtad del asalariado. Por otro, el asalariado debe confiar en la objetividad de las evaluaciones que le permitan desarrollarse profesionalmente y mantener la estabilidad en el empleo. Pero Durand cuestiona también los intentos de medición del esfuerzo, en términos de la carga de trabajo que sufre un trabajador. No es posible obtener una medida objetiva de dicha carga, es decir de la inversión psíquica y mental en la actividad laboral, si bien se esmera por acercar una definición de la misma: una relación social entre una situación de trabajo y los individuos insertos en ella. Inmediatamente introduce la idea de proceso y de construcción social. En consecuencia, la carga de trabajo no posee características objetivas, sino que son el resultado de una relación de fuerzas entre los asalariados y los empleadores –incluso entre los mismos asalariados-. Pero ésta no puede ser definida por fuera de la percepción que tienen de ella los individuos involucrados. Incluso depende del momento considerado, puesto que la eficacia del trabajo no es la misma los lunes por la mañana o los viernes por la tarde, que en la mitad de la semana. Esto lleva automáticamente a invalidar toda idea de una medida absoluta de la carga de trabajo. Ésta depende de la situación del involucrado el cual se encuentra inmerso en una trayectoria profesional que es en sí misma

construida, a partir del deseo y de lo que éste considera posible. Esta imposibilidad de medición, lleva al establecimiento de indicadores comparativos. Dado el carácter escurridizo de la definición de la carga de trabajo, para llegar a elucidar el núcleo duro de la misma, se apela a un denominador común o promedio producto de las respuestas individuales. Esto lleva a inferir una dimensión colectiva de la carga de trabajo en un mismo puesto o en puestos con funciones similares.

Como conclusión, Durand (2004: 277) propone poner la mirada en el sujeto en situación de trabajo y en la manera de administrar su capacidad de agencia. No se trata de saber la manera en que las “fuerzas represivas” mantienen el orden en el trabajo, cómo la empresa ejerce el gobierno a través del miedo (miedo por el otro, miedo del jefe, miedo por el desempleo) o cómo cada uno construye sus estrategias de autodefensa. Todo lo contrario, se trata de analizar por qué persiste la ausencia de reacción contra un orden establecido basado en la desigualdad en la relación laboral. ¿Por qué sucede esto? ¿Por qué el trabajo asalariado, heterónimo en su esencia, es fácilmente aceptado? ¿Por qué, en el marco de una *implicación forzada*, la restricción es fácilmente soportada y la implicación tan frecuentemente presente? Por eso es preciso estudiar las situaciones microsociales sin desligarlas de fuerzas estructurantes macrosociales.

Alineada con nuestra tesis sobre una política de gestión de los asalariados de altos puestos basada en la identificación de altos potenciales y en la exclusión de los que no están a la “altura”, Quiñones Montoro sostiene la tesis, fundada en el trabajo de Tilly<sup>82</sup>, que la gestión por competencias es una actividad de categorización y producción de desigualdad. Su postura va a contrapelo de las de origen normativista que dominan los discursos institucionales. A la autora le interesa ahondar en los criterios y micromecanismos que operan en las situaciones concretas de trabajo y que, asociadas a una mirada del trabajo como movilización de competencias, contribuyen a generar distinciones entre trabajadores y puestos de trabajo y, por ende, a reproducir la desigualdad (Quiñones Montoro, 2009: 311). Las formas de desigualdad que se inauguran son mucho más difíciles de visualizar, si bien se fuerza mostrarlas en escalas cuantitativas. La socióloga uruguaya descrea de los apologistas del modelo de las competencias, que propugnan objetivarlas y medirlas. En cambio, señala que

---

<sup>82</sup> Dentro de los estudios sobre las desigualdades, Tilly (2001) se ubica en la perspectiva interaccionista, basada en la producción de desigualdades en la interacción social. El autor realiza un detallado análisis acerca de lo que él llama la *desigualdad categorial*. De acuerdo con este concepto, la cultura separa a las personas en clases o categorías, sobre la base de algunas características biológicas o sociales. A Tilly le interesa este trabajo categorial que establece límites entre los grupos, creando estigmas y atribuyendo cualidades a los actores que se encuentran a uno y otro lado de los límites. Una categoría simultáneamente aglutina actores juzgados semejantes, escinde conjuntos de actores considerados desemejantes y define relaciones entre ambos. Las categorías, por tanto, se centran en los límites.



no dejan de ser construcciones sociales dependientes de un proceso de definición de la realidad que lejos está de un proceso neutral de reconocimiento del trabajo “bien hecho”:

*Muchos de los indicadores de competencias que hoy empiezan a analizar y evaluar las empresas se distancian enormemente del desarrollo efectivo de la tarea en el contexto real de trabajo y, como hemos observado recurrentemente en el análisis de sectores fuertemente internacionalizados (...), su uso aparece muy atado a exigencias impuestas (...) por las casas matrices (cuando se trata de empresas multinacionales) o, simplemente, a las demandas del mercado, sin tomar en cuenta cómo interfieren en su aplicación los dispositivos cognitivos que preceden a su implementación en un contexto de trabajo específico (Quiñones Montoro, 2009: 312).*

En tanto herramienta de categorización, la gestión por competencias funciona como disparadora de nuevos mecanismos y estrategias político-simbólicas de desigualdad sin antecedentes en el modelo taylorista que imperaba hasta la década del 80 en nuestra región. Será en el plano de las prácticas (de selección, retención, formación, evaluación, desarrollo, retribución, etc.) donde se expresen estas distinciones categóricas que constriñen y condicionan las acciones sociales que las producen, reproducen y estructuran los intereses y prácticas de cada grupo.

Compartiendo la posición de Quiñones Montoro respecto del modelo de competencias como herramienta de categorización y de distribución de posiciones, Standing postula que la adquisición de competencias implica la concreción de distinciones de clase que marcarán al gerente con un mayor estatus o posición dentro del espacio social en relación a otros actores.<sup>83</sup> Muchas veces, un trabajo “experto” consiste en mero status de clase ya que “no tiene relación alguna con contenidos técnicos y en el cual las barreras para entrar en él preservan una jerarquía artificial de habilidades percibidas” (Standing, 1999: 25). Otras veces, los requerimientos de capacitación y entrenamiento laborales, no poseen relación alguna con la complejidad en las tareas a realizar, sino con barreras distintivas de clase.

Quiñones Montoro visualiza al enfoque por competencias como un mecanismo de invisibilización del trabajo concreto, poniendo en cuestión qué es el trabajo y qué se hace cuando se realiza una actividad laboral. Esto lleva a su vez a indagar cuáles son los aspectos a ser reconocidos y valorizados –simbólica y materialmente- en el trabajo. ¿Cuál es el trabajo

---

<sup>83</sup> En el capítulo 5 del libro “La distinción”, Bourdieu sostiene que “la clase dominante constituye un espacio relativamente autónomo cuya estructura se define por la distribución entre sus miembros de las diferentes especies de capital, caracterizándose (...), por mediación del *habitus*, un cierto estilo de vida...” (Bourdieu, 1998: 257). Esta clase posee la capacidad de proveer “competencia legítima” de apropiación de los productos culturales. Para comprender la construcción de los límites del universo de posibilidades, las divisiones sociales juegan un rol capital ya que éstas “(...) se convierten en principios de división que organizan la visión del mundo social. Los límites objetivos se convierten en *sentido de los límites...*” (Bourdieu, 1998: 481-482)

que cuenta a la hora de definir las competencias? Las evaluaciones de desempeño invisibilizan tanto al trabajo como a las personas. Respecto a la actividad laboral, se la evalúa por medio de indicadores cuantitativos que han sido abstraídos a partir de situaciones que no surgen de la situación real de trabajo pero que, aún así, se han convertido en la base para la asignación de recursos y la toma de decisiones. Esto lleva a cuestionar la misma noción de trabajo productivo e improductivo, ya que la productividad será cuantificada por medio de indicadores indirectos. Así, la legitimidad de un trabajo queda apoyada en indicadores que se prestan a la manipulación de la realidad.

Otra manera de invisibilizar el trabajo concreto que adopta el modelo de las competencias es a través de su asociación a conocimientos o comportamientos “naturales” o corrientes en la vida cotidiana de ciertas personas. Aquí se hará referencia a aquellos conocimientos, actitudes o competencias que se adquieren mediante el proceso general de socialización, la influencia del entorno social o las socializaciones diferenciadas por razón de género, clase social, edad u origen étnico. El carácter natural que se atribuye a sus competencias comporta que, en muchos casos, pasen desapercibidas, o más bien encubiertas (Quiñones Montoro, 2009: 324).

La dificultad y las contradicciones de la gestión por competencias se producen debido a que el desempeño de un trabajador depende del ajuste a situaciones y problemas no previstos. El contexto, en todos sus aspectos (tipo de clientes o consumidores, el tipo de productos fabricados o vendidos, el servicio, la localización de la organización, los factores culturales, el estilo de dirección dominante en la empresa, la incidencia de factores de género, etnia, clase social, etc.) fijan diferentes exigencias y limitaciones al desempeño en un empleo, imprimiendo un factor de variabilidad que dificulta la aplicación de métodos estandarizados de gestión y evaluación del trabajo (Quiñones Montoro, 2009: 325). De todas maneras, haciendo visible lo invisible no necesariamente devolverá el trabajo al trabajador, pero revelará las competencias que pasan desapercibidas y la naturaleza construida de las mismas.

### 11.9 La especificidad de las competencias gerenciales

La vertiente de raíces marxistas dentro de la Sociología del trabajo francesa nace en respuesta a las formulaciones fordistas-tayloristas así como a la de la escuela anglosajona de las relaciones humanas (Maurice et. al, 1982). La noción de calificación y posteriormente la de competencias surge desde esta escuela gala, cuya principal preocupación era el actor obrero. Desde otra matriz de pensamiento, la escuela de las relaciones humanas en los EEUU centró su debate en torno a los móviles del comportamiento humano y a los estilos y sistemas de mando gerencial. Según Bernoux (1985), la lógica y racionalidad de esta escuela así como la de la taylorista, se encuentra del lado empresarial. Pero no surgió corriente alguna que ponga

su acento en perspectiva crítica a las competencias y calificaciones de los mandos gerenciales. Se trataba de estudiar desde un lado a las “víctimas” o desde el otro los sistemas de gobierno empresarios que mejor logren alinear a dichas “víctimas”. Llama la atención la falta de un debate crítico acerca de la formación de los *mánagers*, dadas las influencias e implicancias de las actitudes en torno al trabajo de éstos hacia los rangos jerárquicos más bajos.

Las tesis de raíces marxistas que más se acercaron a examinar a los mandos gerenciales surgen a partir de la década de 70, en un contexto de crítica hacia la relación entre cambio técnico y sus efectos en la organización y la calificación. En estas tesis, se sostiene que la técnica ha sido concebida como instrumento de control social y de la polarización de calificaciones. La crítica del determinismo tecnológico da lugar a un determinismo respecto del contexto social: la tecnología responde a los requerimientos de la sociedad, los cuales han sido creados por las necesidades del capital, el control de la fuerza de trabajo y la reducción de los requerimientos de calificación obrera (Carrillo e Iranzo en De la Garza, 2000: 183). Uno de los exponentes de esta vertiente fue Braverman (1974), el cual realiza un análisis marxista del proceso de trabajo, lo que hace resaltar el poder de clase de la gerencia en el manejo de la organización. La descalificación y expropiación del saber obrero por parte del cuerpo de técnicos y profesionales al servicio del capital va acompañado de un aumento exponencial de la ganancia empresarial. Dentro del mismo debate, Marglin (1977) sostiene que la división del trabajo capitalista está moldeada por el interés de los patronos de ejercer un férreo control social. Como se puede observar, sigue estando ausente un análisis de los que deben mediar entre las directivas patronales y la obediencia de los obreros: los mandos medios. El sociólogo Freyssenet (1977) se acerca un poco más hacia este grupo, arguyendo que el cambio técnico está produciendo una polarización de las calificaciones: mientras los técnicos se sobrecalifican, los trabajadores se descalifican. Gorz (1983) critica a la automatización, a la vez que sostiene que los empleos y los conocimientos quedarán concentrados dentro de lo que él llama “la élite del trabajo”.

Probablemente los sucesos de mayo del 68 en París (y su correlato en EEUU y en otras latitudes), haya obligado a los empresarios a poner la mirada sobre la calificación de sus empleados. De esta manera surgen, a comienzos de los 70, las nuevas formas de organización del trabajo (ampliación y enriquecimiento del trabajo, grupos semiautónomos de producción, etc.), basadas en una recalificación y mayor autonomía de los trabajadores. Sigue sin haber mención de lo que sucede con los mandos gerenciales. La crisis del modelo taylorista-fordista cobra gran fuerza a comienzos de los 80, dando lugar a la expansión del llamado toyotismo y la especialización flexible. Autores como Kern y Schumann (1989) y Piore y Sabel (1984),

comienzan a hablar, entre otras cosas, de construcción de relaciones laborales más horizontales con el achatamiento de la pirámide organizacional. Llama la atención que, inmediatamente con este debate, surjan las grandes reestructuraciones de fines de los 80 y comienzos de los 90<sup>84</sup>.

Esta organización de “iguales” de la cual hacen mención, entre otros, los citados Kern y Schuman, como producto de la democratización del conocimiento (al menos entre los *mánagers*) se facilita en tanto y en cuanto este conocimiento contribuye a los objetivos empresarios (Drucker, 1993). Las características de las nuevas empresas de este período se sintetizan en lo que la literatura sobre *management* llama “las empresas esbeltas” que trabajan en red con otras, organizándose el trabajo en equipos orientados hacia la satisfacción del cliente y generando unos trabajadores “movilizados” gracias a la visión de sus líderes. El conocimiento y la información, en lugar de la explotación de la mano de obra, pasan a ser fuentes de productividad y de obtención de beneficios.

Sin embargo, las empresas siguen existiendo, ya que no se disuelven en la red, por lo que, cuando las transnacionales no colaboran entre sí, desarrollan encarnizadas luchas competitivas. Consecuentemente, se hace imperioso organizar (por intermedio de una dirección definida por unos pocos) a estos seres autoorganizados y creativos, sin tener que recurrir al “autoritarismo” de las jerarquías. Se debe “inspirar” a los *mánagers* por medio de los líderes visionarios, garantizando su adhesión para con los objetivos empresarios sin tener que recurrir a la coerción. Las organizaciones se convertirán en “educadoras” o formadoras. Se deberán organizar y alinear las competencias y se crearán nuevas profesiones como la de *coach*, ese compañero “personal” que permite a cada cual desarrollar todo su “potencial”. A cada *mánager* en la empresa se le invita a desarrollarse personalmente. Al solicitarse todas las

---

<sup>84</sup> Si bien el concepto de *anarquías organizadas* (Cohen y March, 1974) nació a comienzos de los 70 y estuvo relacionado con organizaciones tales como escuelas, universidades, centros de salud y organismos públicos, las cuales se caracterizaban por la poca claridad de sus objetivos, la indeterminación o la amplia variabilidad de sus procesos y medios de trabajo y por una participación fluida, casual y variable en la toma de decisiones, dicho concepto es muy pertinente para mirar desde una perspectiva crítica al llamado achatamiento de la pirámide, eliminación de jerarquías o formas informales de trabajo en equipo que caracterizarían a las empresas de comienzos de la década del 80. Tal como sostiene Ibarra Colado, la importancia de este concepto no radica en señalar la importancia de este tipo de organizaciones poco estructuradas, ni en señalar su grado de desorden, sino que la fortaleza del concepto radica en describir y explicar un *principio distinto de orden*, en el cual el aparente acoplamiento flojo de las estructuras queda reemplazado por otros medios de control estricto, aunque menos evidentes. El orden se encontraría velado por detrás de la aparente laxitud de la organización, a través de lo que Bourdieu dio en llamar *violencia simbólica*. Estas ideas nos guiarán más adelante en la investigación cuando analicemos el vínculo existente entre los *mánagers* y las organizaciones para las que trabajan. Por un lado, éstos se presentan como “capitalistas en relación de dependencia”, empresarios de sí mismos dentro de una estructura organizacional, formando parte de equipos y pasando de uno a otro. Por otro lado, no dejan de ser empleados de la empresa, para la cual deben serle útiles y “rentables”. De ahí surgirán interesantes preguntas para nuestra tarea.

capacidades de la persona, la tarea del *coach* consistirá en que el empleado se conozca mejor y que descubra de lo que es capaz.

La forma de “hacer carrera” de los nuevos *mánagers* ya no se funda en el ascenso en la pirámide jerárquica, ya que éstas, tal como lo señalamos, han sufrido un achatamiento. La carrera se debe hacer tomando en cuenta al mercado en general. Estos asalariados, al carecer muchas veces de un poder formal, lo que les queda es hacerse valer a través de las competencias y el carisma, desarrollando una economía de relaciones a través de las redes que van tendiendo en procura de información y ayuda, aprovechándose del talento de los otros. El *mánager* ya no necesita ser un experto técnico, sino que es un ser que permanentemente desarrolla competencias.

A principios de la década del 80, Boltanski (1982) publica un trabajo que puede ser considerado seminal en la Sociología del *management*, en el que ya hablaba de la manipulación de las esperanzas de carrera como un instrumento de gestión eficaz de los *cadres* franceses. Estos instrumentos (como los eran los tests de personalidad que buscaban prever la “tasa de inversión” del *cadre* en su empresa) contribuían a la conformación de sus inversiones profesionales. Sin hacer mención de manera directa al modelo o la lógica de las competencias, el sociólogo francés veía en estas herramientas una operación tendiente a disociar al hombre de sus actividades, de manera tal que la actividad sea la misma cuando cambia su autor. En síntesis, se intentaba distinguir el puesto de su titular. La distribución del poder no podría estar más asociada al capital económico o a las relaciones familiares, sino a la determinación formal de las propiedades del puesto, a criterios de “aptitud” que deben poseer sus titulares, medidos a través de sistemas de evaluación que habían sido importados a Francia desde los EEUU en la década del 50 del Siglo pasado. De esta manera, se procedían a establecer criterios objetivos y “científicos” en la asignación de las remuneraciones adosadas a cada puesto y a su valor relativo al interior de una grilla de clasificación que refleje a la vez la escala de responsabilidades y los salarios para cada nivel jerárquico, así como el “valor” de los hombres y su potencial. De esta manera, el orden jerárquico organizacional pasaba a estar fundado sobre criterios meritocráticos y flexibles: alcanza con redefinir, incluso parcialmente, el sistema de puestos y/o trabajar sobre las tipologías psicológicas que fundan y legitiman las técnicas de selección y de apreciación, las que deben sin duda su nivel de eficacia en la evaluación de los hombres y a su aptitud para detectar las propiedades sociales tales como cualidades morales o rasgos de personalidad, para obtener el algoritmo de todos los desplazamientos posibles al interior de la organización (Boltanski, 1982: 222 y 223).

Al abordar directamente la lógica de las competencias, Boltanski (1982: 323) alude a la brecha que separa la formación universitaria de la lógica empresarial. En este sentido, el desplazamiento de una tarea a otra es independiente de las competencias “ómnibus” adquiridas en la institución escolar o de la experiencia profesional. En rigor, la función objetiva de estos desplazamientos es la de recordarle a los *cadres* que su valor depende enteramente del precio que la empresa le asigna a sus servicios y de las competencias desarrolladas en el seno de la organización, las únicas “verdaderamente” útiles, porque se ajustan a las necesidades particulares de la firma. No es el título universitario sino la empresa la medida de todas las cosas. Las técnicas de gestión tendientes a favorecer competencias valiosas como la movilidad, las facultades de adaptación y la predisposición para el “cambio”, constituyen instrumentos de dominación, cuya función principal es que éstos reconozcan que su posición relativamente privilegiada en la compañía se debe a la “magnanimidad” de la organización que los emplea.

Si bien la lógica de las competencias genera una nueva racionalización que ordena la gestión de la carrera en la empresa, lejos está de aportar seguridad y previsibilidad. Todo lo contrario, ésta se instituye como un dispositivo disciplinador: la distribución de los resultados periódicos de las evaluaciones dentro de una curva estadística de distribución normal, marca las condiciones bajo las cuales es posible desarrollar la carrera, al tiempo que excluye a quienes no son capaces de responder a las exigencias. Esto obliga a que el *mánager* se convierta en empresario de sí mismo, embarcándose en un proceso de valorización personal que implique la diferenciación del resto de los empleados. No alcanza con realizar una tarea de manera satisfactoria o incluso sobresaliente, ya que lo que importa en la estrategia de presentación de sí (Goffman, 1973) que exponga el compromiso e involucramiento con la empresa. Esta estrategia debe ser desplegada y confirmada constantemente ya que las evaluaciones fungirán de termómetro de medición del compromiso, por lo que un alto potencial puede convertirse en un empleado “frezado”, lo que implica un estancamiento en la carrera ascendente, exhibiendo públicamente el fracaso y generando una “marca de Caín” en el *currículum vitae* del empleado, que impactará directamente en su empleabilidad en el mercado. Cada uno se debe hacer cargo de su propia carrera, lo que obligará a una lectura fina y precisa de su posición en la empresa, administrando estratégicamente sus competencias. Así, uno mismo será responsable de evitar envejecer respecto de las últimas tendencias del mercado en donde se desenvuelve. Estas estrategias brindar un paraguas de seguridad –aún si es ficticio- para lidiar con la imprevisibilidad, pero siempre está latente la pérdida del empleo - vivida ésta como una sanción por carencia de determinadas competencias-, ya que la evaluación por

competencias produce una gran violencia simbólica. Este tipo de violencia moral viene asociada de incompreensión, de culpabilización extrema, sin posibilidad alguna de elaboración colectiva de una interpretación racional del acontecimiento. La palabra despido ha sido excluida del vocabulario de estas empresas horizontales, donde trabajan colaboradores y no empleados o asalariados. Numerosos despidos son maquillados, previa negociación con el afectado, bajo la forma de renunciias.

La invisibilización del conflicto produce numerosas situaciones contradictorias: Roussel (2003) demuestra la encerrona en la cual están inmersas las evaluaciones por competencias, puesto que las cualidades más valoradas en los mánagers –como ser el carisma y la intuición– son precisamente aquellas consideradas naturales. ¿Cómo es posible de desarrollarlas o enseñarlas? Se pregunta el sociólogo francés. La paradoja reside en el hecho que estas cualidades son detectadas en los instrumentos de medición de la performance y al mismo tiempo se intenta estimularlas, desarrollarlas, producirlas. ¿Cómo es posible intentar producirlas cuando uno ya las posee? Y cuando uno las ha adquirido, ¿no es vano intentar activarlas? De todos modos, existe una fuerte creencia dentro del ámbito empresarial en los poderes de los instrumentos que designan y miden las cualidades naturales, la cual encierra una verdadera “ideología del don” –modo de pensamiento definido por Bourdieu y Passeron que remite a la creencia en la posesión de aptitudes naturales, atribuidas a la bondad del azar de la genética– que enmascara las condiciones sociales de producción de estas cualidades atribuidas a dicha naturaleza. Así, dejando que emerja y se exprese lo “natural”, cubriéndolo de un manto de racionalidad y cientificidad, se disimulan los mecanismos que ocultan todo lo que lo natural puede tener de social (Roussel, 2003: 54).

¿Dónde se ubica el trabajo que las evaluaciones pretenden medir? Cousin (2005) considera que la forma de reconocimiento a través de la evaluación del trabajo es, *a priori*, la menos subjetiva puesto que se apoya en pruebas explícitas y responde a procedimientos codificados que dan como resultado los aumentos salariales, las primas y las promociones. Sin embargo, en la práctica, dado el carácter cada vez menos visible del trabajo hace impracticable una evaluación del trabajo real, generando confusión entre los asalariados ya que no se sabe con claridad qué se espera de ellos. En rigor, lo que está presente es una negación del trabajo real, ya que todos los esfuerzos que conducen a cumplir con una determinada actividad no son tomados en cuenta. Peor aún, los fracasos son negados por las jerarquías y enmascarados por los asalariados. Coussin (2005: 40) advierte que cumplir con los objetivos fijados que las evaluaciones tratan de medir, no garantiza una recompensa, ni incumplirlos engendra sistemáticamente una sanción. Esto se debe a que el reconocimiento, cuando existe, se

presenta demasiado opaco y termina asemejándose a las viejas formas de evaluación del trabajo que privilegiaban la antigüedad en el mismo. Si bien la individualización de la gestión de las carreras deviene la norma en las empresas, es muy común que los máangers deban esperar su turno para obtener un ascenso, incluso cuando sus resultados lo ameriten, ya que muchas veces han sido los últimos en arribar al equipo. El reconocimiento de la organización puede tomar ribetes confusos. La movilidad, por ejemplo, fuertemente estimulada en todas las empresas, se presenta como una forma de recompensa, aún cuando su carácter sigue siendo ambiguo. En ciertos casos, es realmente una recompensa, en algunos no lo es sino en apariencia, mientras que en otros, se manifiesta como una forma disfrazada de sanción como cuando “freezan” o generan el estancamiento en la carrera de un gerente, situación que nunca queda explícita.

En suma, tal como lo señala Brunel (2005), frente al trabajo managerial se erige una nueva gramática interaccional en las empresas basada en la evaluación de competencias intra e intersubjetivas. Dentro de estas últimas, la autora recalca los modos de comportamiento que prefiguran lo que eventualmente devendrá un alto potencial. En este contexto, el trabajo de sí deviene el principal ingrediente a ser verificado: conocer los propios puntos fuertes y sus ejes de progreso, brindar a sus interlocutores el sentimiento de ser reconocidos, personalizando las relaciones y expresando las ideas con calma y convicción. Por el contrario, los contra indicadores que miden el trabajo de sí y con otros de estos altos potenciales y que son juzgados inapropiados en esta gramática relacional, son los siguientes: reacciones impulsivas de manera excesiva, fuertes cambios de humor en períodos de alta carga de trabajo, dificultad de descentrarse de sí mismo para intentar comprender la lógica de los otros, falta de socialización de sus dudas y dificultades con sus pares, excesiva preocupación por preservar su territorio o “quinta”, dificultad por posicionarse en un lugar de paridad en una relación jerárquica (todos estos extraídos por la autora de una grilla de evaluación de una entidad bancaria).

Brunel (2005: 61 y 62) se pregunta cómo hace la empresa para obtener de los máangers la adopción de comportamientos “útiles”. Para lograr una mayor eficacia, será imprescindible co-construir las grillas junto con los actores implicados, de manera que se sientan comprometidos con su puesta en escena. Es por eso que los departamentos de recursos humanos integran prácticas reflexivas en sus dispositivos. Es como que la clave para el éxito se basa en un trabajo de introspección, que como resultado uno puede llegar a conocer sus puntos fuertes y débiles. La autoestima es fundamental para evitar actitudes defensivas que dificulten la cooperación. De esta manera, el gerente descubrirá por él mismo sus



“necesidades de desarrollo” comportamentales sobre las cuales deberá invertir. El yo de cada uno devendrá un objeto que necesita ser evaluado y mejorado. Estos procesos formativos conductuales reposan en general en tipologías de personalidad (Proceso de comunicación Taibi Kahler, Myers-Briggs, Test Indicator, MBTI, etc.) o en teorías de la personalidad (análisis transaccional) o incluso en tecnologías conductistas (Programación neurolingüística) importadas de los EEUU, orientadas al mejoramiento pragmático de los comportamientos en sus interacciones. La adquisición de conductas útiles, según la autora francesa, se apoya también sobre un control social lateral. Para reforzar la socialización de los comportamientos “apropiados”, se implementarán dispositivos tales como el *feedback 360°*, tanto de sus pares, como de sus subordinados y sus superiores en la escala jerárquica. Para evitar las reacciones defensivas del que recibe el *feedback*, cada uno está capacitado para administrarlo de una manera codificada, apoyada en datos neutros y objetivos, proscribiendo todo lo que remita a una interpretación o juicio de valor. Este procedimiento constituye una manera de descalificar un comportamiento preciso sin que la persona en cuestión se sienta personalmente descalificada. Esto permite enmascarar la función de control social que tiene el *feedback*. Así, la crítica se recibe con diligencia e incluso con reconocimiento hacia el que brinda la retroalimentación, dejando el camino allanado para la interiorización del control. La idea es transformar la crítica en un don, eufemizando el poder que se está ejerciendo y erigiendo en tabú la demanda de obediencia, que es lo que se esconde en la simbología del don. Como contrapartida, la obediencia se encuentra interiorizada, asimilada bajo la forma de gratitud y de una sobre-inversión en los objetivos propuestos. Otro de los dispositivos utilizados es el del *coaching*, en el cual se delega a un interventor exterior el rol managerial que consiste en explorar las compatibilidades entre las motivaciones individuales y las necesidades organizacionales. Esta práctica es de un tipo paraterapéutico, al servicio del desarrollo personal en el trabajo y en busca de la eficacia individual en relación con los criterios de performance del sistema, del bienestar individual dentro del cual el mánager deberá encontrar el lugar adecuado para él, sea cambiando de puesto o de organización (Brunel, 2005: 63).

### 11.10 Palabras finales

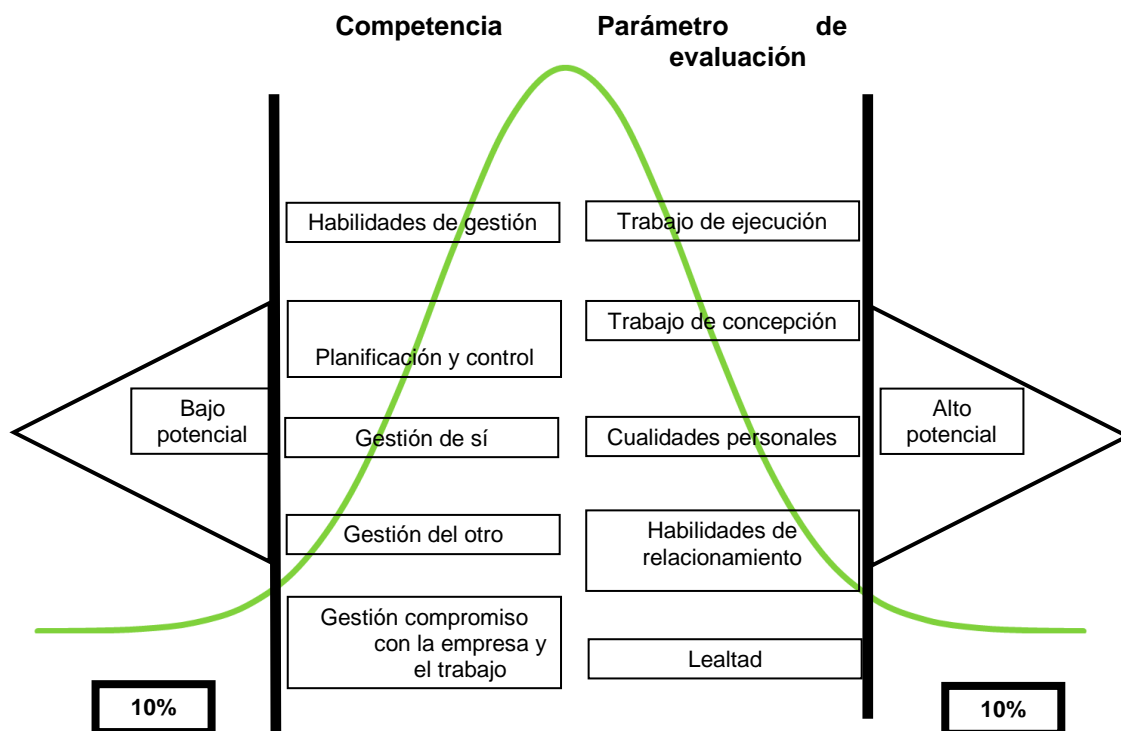
La gestión por competencias tiene por objetivo declarado el aumento de la productividad del trabajador. La evaluación vendrá a ofrecer la posibilidad de medir con certeza, a través de criterios cuantitativos y cualitativos, el grado de cumplimiento de los objetivos que se propuso el manager en el período referido. Pero el creciente componente cognitivo y “relacional” no hace sino aumentar el margen de incertidumbre en el logro de una mayor productividad. Para reducir la incertidumbre, la empresa deberá recurrir a dispositivos que operen sobre la

experiencia subjetiva del trabajador. El empleado será llamado a constituirse en actor de su propio destino, aceptando voluntariamente poner en juego no sólo las habilidades adquiridas en la institución escolar o en la misma empresa, sino también las capacidades comunicacionales, relacionales, creativas y por sobre todo, su compromiso con la actividad y con la compañía. Las políticas de *management*, entonces, buscar implicar y movilizar al trabajador. En este sentido, implicarse y movilizarse supondría asumir como propios los requerimientos y objetivos del capital -que en las empresas transnacionales se traduce en las políticas corporativas diseñadas por los directivos con la anuencia de los accionistas mayoritarios, tan sensibles a los movimientos bursátiles-. ¿Es esto así? ¿El mánager termina por asumir los requerimientos del capital como si fuesen suyos? En la parte IV veremos que esto difícilmente se concrete.

## Capítulo 12: La estratificación de la población gerencial

### 12.1 La campana de Gauss

**Gráfico 12.1: Resultados de la evaluación por competencias en la campana de Gauss**



Fuente: propia

El gráfico de arriba muestra cada una de las dimensiones implicadas en las evaluaciones de desempeño, basadas en competencias. Las primeras dos, gestión del desempeño y planeamiento y control, pertenecen al tradicional trabajo de ejecución y concepción taylorista,

respectivamente. Estas dimensiones remiten a características que pueden ser adquiridas en la empresa. En cambio, la gestión de sí, la gestión del vínculo con el otro y la gestión del compromiso con el trabajo y la organización, vienen a evaluar cualidades adscritas, inmodificables y se corresponden con las nuevas formas de organización del trabajo, comúnmente llamadas posfordistas. Todas estas dimensiones, de poseer un desempeño superior, pueden confluír en un alto potencial, lo que le redundaría en el futuro devenir un directivo de la empresa. Cuando no se está a la altura de las circunstancias, el empleado cargará con el rótulo de un bajo potencial, si bien enmascarado con una serie de eufemismos que no dirán otra cosa que la posibilidad del despido. Estas dos poblaciones extremas constituyen cada una aproximadamente un 10% de la población gerencial de una empresa.

El ranking es una escala de compromiso. La “campana” viene a poner en discusión el nivel de implicación de cada asalariado con el trabajo y con la empresa, constituyendo una verdadera exposición pública del fracaso, un “patíbulo” que viene a marcar a los “indeseables” y un podio que va a consagrar a los “elegidos”. Marta, socia de una importante consultora que asesora a grandes empresas en temas de selección de personal y evaluaciones de desempeño (en adelante SCRRHHA), presenta un esquema iluminador de este proceso:

*Exacto, porque después tenés dentro de esa competencia niveles, generalmente son cinco, en del medio es, el que cumple con la expectativa y veo reflejado en esa persona ese comportamiento, o el cuatro, es el que excede, o sea el comprometido es el muy comprometido. Y el número cinco, es el que es modelo en su rol, o sea, el tipo es lo más comprometido que pueda haber, es un modelo para otros. El tres sería el medianamente comprometido, es comprometido muchas veces pero no tanto. Y el otro es el que no alcanza las competencias, que no es un tipo comprometido. Entonces, bueno, las mismas compañías de ahí a los más comprometidos los va a usar para ponerlos de líderes de proyecto, porque son tipos que tienen más engagement, el que está poco comprometido, necesita más coach, más hablarle de por qué no está comprometido, a lo mejor está desmotivado no le gusta lo que hace y el cero comprometido, we have a problem, pero tiene niveles la competencia.*

La evaluación reposa sobre una lógica que lejos tiene que ver con la performance (inaccesible y evanescente), siendo más bien producto de otra más de tipo “contable” que fija cuotas para cada categoría salarial. Al fin de cada periodo en el cual se deciden los aumentos salariales y las promociones, la cantidad de “ganadores” está fijada incluso antes de que los individuos demuestren su performance y sus competencias sean evaluadas. La distribución de los actores se realiza de acuerdo con la campana de Gauss, una curva de distribución normal utilizada frecuentemente con fines estadísticos. La primacía de las cuotas sobre la organización del trabajo logra paliar la imposibilidad de evaluar el trabajo en relación a la diversidad de

situaciones, poniendo en cuestión incluso a la administración por objetivos. Viviana, gerente de recursos humanos de un banco de capitales brasileros (en adelante GRRHHB), reconoce que las evaluaciones de desempeño deben encajar dentro de cuadrantes preestablecidos, distribuidos de acuerdo al potencial:

*V: Siempre es un cuadrante...*

*E: ¿Siempre tienen que estar ocupadas todas las casillas o no necesariamente?*

*V: No...siempre están ubicadas...sí. En estas personas, de acuerdo a su experiencia, formación académica, perfil de comportamiento laboral, análisis de desempeño, un cuestionario que nosotros completamos en base a relación con el jefe, con el equipo de trabajo, con toda la gerencia, compromiso, satisfacción, etcétera, lo ubicamos en alguno de los cuatro cuadrantes. Y ahí yo ya tengo como una primera foto (...) entre los que están en el cuadrante de arriba que tienen el perfil adecuado para la posición, además están altamente comprometidos y están altamente satisfechos, tienen un buen desempeño y quién lo podrían llegar a mirar para potenciar. Entonces ahí tengo una primera variable de observación, desde lo que yo miro. Potenciar también me llega por el jefe directo, que me pide que evalúe potencial digamos, ¿sí? O en algunas áreas donde hemos hecho trabajos de reorganización digamos, lo que se hace es medir de analista senior para arriba y hasta los reportes al director digamos, o sea, analista senior, jefes y gerentes, medida por el potencial. Y ahí se determina y se reubica a las personas en función de los resultados, ¿sí? Con lo cual tenemos como tres formas de ir mirando potencial. Pero en general es de analista senior para arriba el análisis del potencial.*

Estas cuotas tienen menos por objetivo la recompensa de los más meritorios que de seleccionar y mantener las brechas entre las diferentes posiciones entre los actores. Éstas funcionan como una inversión del proceso de evaluación. No es que los empleados sean seleccionados porque tengan un alto desempeño (por lo que reciben un aumento o una promoción), es porque son seleccionados que ellos devienen empleados del alto desempeño. La selección de los altos potenciales es una intervención desde “arriba” y no *a posteriori*. La selectividad cumple el propósito de jerarquizar poblaciones, determinando quiénes son útiles y quienes son desechables, ya que “no todo el mundo es igual”, “no todo el mundo produce los mismos resultados”, “no todo el mundo posee el mismo potencial”...

Los resultados de las evaluaciones están definitivamente forzados. Esto requiere de la utilización de una batería de conceptos que logren difuminar y obturar cualquier mención a la manipulación de dichos resultados, que puede deslegitimar todo el proceso. No sorprende que abunde la utilización de anglicismos que evoquen a un alto potencial, un bajo potencial y toda

la serie de desempeños intermedios. La siguiente “confesión” fue realizada por Esteban (GIN):

*E: Los resultados de las evaluaciones, ¿tienen que entrar dentro de una distribución normal? X porcentaje out performance...*

*E (GIN): Sí, lo que hacemos básicamente es, hay guidelines que bajan desde el owner del proceso, el owner del proceso es el labour relations y básicamente son, primero baja como lo que son los top performers, high performers, son los PBCI, nosotros evaluamos uno, dos más, dos, tres o cuatro. Hay un porcentaje para los uno y un porcentaje para los low performers. Hay marcamos las áreas de rechazo, las curvas o las dos puntas y lo que se da en los dos, y en los dos más que están en el medio, eso queda a criterio de la business unit (...). Los ponemos a los dos en la misma (...), porque esto tiene que ver con el budget presupuestario para los salarios. Porque están asociadas fuertemente, yo no puedo tener 50% de top performers en un país porque después no voy a poder....*

## 12.2 Gestión del desempeño

Las competencias tradicionales de esta dimensión, propias de la gestión *stricto sensu* –más cercanas a la lógica del oficio, del trabajo taylorista de ejecución y en la cual se evalúan cualidades adquiridas- como ser dirigir o coordinar personas y equipos, se ven transformadas en los últimos años, dado que en lugar de dar órdenes, el jefe debe sobre todo motivar, movilizar, gerenciar, alinear, inspirar, ayudar en el desarrollo de sus empleados. Los manuales de competencias analizados, dan cuenta que esta dimensión está formada por las capacidades que remiten a una performance en negociación, a una verdadera vocación empresarial así como también a las funciones propiamente gerenciales, que atraviesan tanto a la gestión de recursos humanos como al dominio de técnicas asociadas a la administración propiamente dicha. Las competencias en negociación incluyen esencialmente el buen conocimiento del juego y de las reglas del juego. Es la comunicación en acción; define el sentido de oportunidad, tomando la palabra cuando corresponda y haciendo un uso correcto de la perspicacia para el buen aprovechamiento del silencio.

Por otro lado, otra de las capacidades recurrentemente encontradas en las evaluaciones que miden el desempeño forma parte de un conjunto englobado dentro del atributo de emprendedorismo. Éste podría representar, en una primera mirada, un contra sentido o un desvío del concepto. El término “emprendedorismo” gana terreno y significancia social conjuntamente con el de “empleabilidad”, con la necesidad que se impone a cada uno para cuidar de sí, de ser una empresa individual, de mercantilizar el conjunto de capacidades de las que se dispone. En mercados de trabajo flexibles, el emprendedor es el que consigue transitar entre varias lógicas, aprovechando las oportunidades (o creándolas), según la coyuntura que

se presente. En principio, el emprendedor sería un competidor potencial de las empresas para las cuales trabaja, un posible creador de nuevos emprendimientos. Esta competencia se asocia a una fuerte iniciativa y autonomía colocada en la empresa para la cual trabaja el emprendedor. Es así como la empresa incorpora al “desviado” haciéndolo funcionar a su favor.

El perfil taylorista de este conjunto de competencias se basa en los problemas de coordinación del conjunto de actividades de las empresas a través del accionamiento de las líneas jerárquicas de arriba para abajo. Dentro de las competencias más difundidas, se encuentra la capacidad de hacer que la información fluya de manera eficiente y eficaz entre los *stakeholders* del proyecto. El cambio más sustantivo que aconteció en relación a las exigencias en términos de capacidades de gestión se da a partir del accionamiento de otra capacidad que la delinea con mayor nitidez: la orientación a resultados. La cuestión de la coordinación y el control jerárquicos queda subsumida en este nuevo dispositivo. En el plano de las representaciones, para hacer frente a organizaciones más competitivas, conectadas en redes, con trabajadores “emprendedores”, es necesario activar la competencia taylorista de “concepción” (la visión estratégica) que logrará movilizar a los subordinados junto con la orientación a resultados que permitirá medir y evaluar la eficacia de esta visión estratégica. Es en este sentido lo que define el manual de competencias corporativas de una empresa de telecomunicaciones de capitales españoles: “gestiona sus recursos de forma integrada (económicos, tecnológicos, humanos), buscando la rentabilidad; centra sus esfuerzos y los de su equipo en los puntos críticos en cada actividad o proyecto con el fin de lograr los objetivos del negocio; toma decisiones teniendo en cuenta todos los factores (nº de personas implicadas, tiempo, requisitos de calidad, coste, recursos, etc.)”.

Las competencias gerenciales de una empresa agroindustrial de origen peruano (en adelante CGAP) hacen hincapié en la buena performance de la toma de decisiones, basada en “(...) una mezcla de análisis, sabiduría, experiencia y juicio”. Esto requiere del despliegue de habilidades analíticas, una “capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes”. Estas capacidades analíticas quedan sujetas a resultados concretos, tal como lo define otra de las competencias gerenciales: “analiza y comunica el impacto de todas las decisiones operativas y estratégicas en los resultados”. Los resultados no siempre se miden en términos de rentabilidad, sino en una correcta administración de los “recursos humanos” a cargo del *mánager*: “gestión eficaz de las estrategias y procesos de compensación, incluyendo la categorización de puestos, encuestas de remuneraciones, además

de esquemas de incentivos y gratificaciones, a fin de asegurar que la organización esté posicionada en forma adecuada en el mercado salarial para atraer y retener al personal”. Para esto es necesario que éste tenga “conocimientos prácticos de los principales sistemas de evaluación de puestos”, que comprenda “la metodología de encuestas de remuneraciones, análisis de mercado, cuartiles, índices comparativos, políticas y estructuras salariales” y que administre “los esquemas de incentivos, cuestionando y asegurando la relación costo-beneficio y el valor agregado de las propuestas de remuneraciones y beneficios”. Este tipo de gerenciamiento de la mano de obra no carece de niveles de conflictividad laboral a la hora de “administrar los beneficios”. Por eso, se le exige al empleado que sea “capaz de manejar casos de reclamos laborales en colaboración con abogados laboristas” y que posea un “conocimiento práctico de los convenios colectivos y la manera en que afectan éstos las prácticas de recursos humanos”.

A simple vista, la gestión del desempeño parece fácil de ser evaluada en términos cuantitativos. Sin embargo, la naturaleza eminentemente cognitiva del trabajo managerial obliga a desplegar estrategias creativas para poder plasmar sus resultados en números concretos. La realidad de este grupo de asalariados siempre estuvo alejada de los postulados tradicionales del taylorismo y del fordismo. Es por este motivo que la gestión por competencias de esta población no deje de ser un *aggiornamento* de técnicas que venían siendo utilizadas desde hace tiempo para evaluar su trabajo. Los intentos, en su mayor parte infructuosos, para medir la performance de la plana gerencial de una empresa agroindustrial de origen norteamericano, da cuenta de esta dificultad. En su herramienta de gestión global para alinear el desempeño individual con los resultados empresariales, figuran los siguientes criterios: "Medidas relacionadas con Cantidad de logros alcanzados: -Cantidad de trabajo producido -Regularidad, consistencia en la productividad -porcentaje de objetivos alcanzados. Medidas relacionadas con Puntualidad en la entrega del trabajo: -Velocidad a la hora de realizar el trabajo - Número de plazos cumplidos -porcentaje de trabajo completado a tiempo. Medidas relacionadas con calidad de los logros alcanzados: -Número de errores producidos - Importancia de los errores producidos -Cantidad de trabajo necesario para rehacer lo anterior - porcentaje de desperdicio”.

La necesidad de cuantificar las variables de selección como de evaluación no deja de ser otro síntoma de la imposibilidad manifiesta que ésta sea una herramienta eficaz de medición del desempeño. Esto se transforma en una queja generalizada en los encargados de evaluar o asesorar a los evaluadores, tal como lo manifiesta Susana, dueña de una consultora de origen argentino, dedicada a estos temas:

*S: En cuanto a las formas de selección del personal, redacto un aviso o perfil representativo del puesto con variables duras: experiencia, trabajo en sí, ¿sabés hacer esto o no?, lo demás es sanata. Los logros que figuran en el CV deben ser cuantificables.*

En el mismo sentido va Esteban (GIN):

*E (GIN): (...) en la evaluación de desempeño lo que se forman, no son competencias estrictamente son objetivos de negocios (...). Vos podés poner la competencia, si decís bueno “quiero mejorar mis communications skills, ok, perfecto, pero no me pongas, communication skills, decime cómo lo vas a hacer. El año pasado yo puse el MBA, porque considero que quiero trabajar sobre esto. Yo consideraba que necesitaba más materia dura en el tema financiero para dar mejores soportes, mejores propuestas, donde necesita tener el conocimiento financiero, tenía un skill, listo hago un MBA. Pero no se teoriza respecto a los objetivos.*

Marcelo (GRRHHQN), se alinea con las mismas ideas, en un intento de cuantificar absolutamente todo:

*E: ¿Y esas metas, como son cuantitativas?*

*M: Pueden ser de las dos, son cuantitativas que es lo más fácil, voy de uno a diez, si son tantos kilos, son tantos kilos y si son cualitativas puede tener una ponderación pero una ponderación de alcanzó, o alcanzó con algún grado de...de superación, pero siempre se pide que tengamos más metas cuanti que cuali.*

*E: ¿Pero cuanti qué significa, ventas...?*

*M: Ventas, cantidad de accidentes, cantidad de no sé, de no conformidades en producción, todo lo que puedas medir...*

*E: ¿Pero un encargado de finanzas, de RRHH, como...?*

*M: En algunos es más difícil, otros es mas fácil, yo puedo...RRHH depende de lo que estés haciendo pero también se puede medir...la cantidad de días que tardamos en cubrir una posición, tengo...algunos indicadores que los puedo mejorar, cantidad de personas entrevistadas por búsqueda, cantidad de movimientos internos hechos para las posiciones que se generan, o sea, siempre podés buscar algo cuantitativo, es claro lo que vos decís, no todas las posiciones es tan fácil.*

En síntesis, probablemente este tipo de competencia se relacione con las diferentes versiones técnicas de los “saber-ser” de las cuales da cuenta Ségal (2006) citando a Naville: competencias propiamente técnicas, organizacionales y del conocimiento del sector. Respecto de la primera, se refiere a la adaptación del hombre a su oficio. Esta noción de adaptación está indisociablemente ligada al tiempo de formación. Estos saberes específicos se adquieren



esencialmente a través de la institución escolar. Por otro lado, la competencia organizacional nos remite a la puesta en común en un colectivo material (el flujo) e inmaterial (humano). El primero depende de la transmisión hecha por la empresa de su método de racionalización del trabajo. En efecto, cuando el asalariado posee una visión global de la organización material del trabajo, comprende cómo y por qué su acción repercute sobre la producción, sobre otra unidad de la empresa, sobre un colega. En cuanto al segundo, reside en la transparencia y la transmisión de diferentes expectativas en términos de acciones para los asalariados. Las reglas implícitas deben ser explicitadas para ser comprendidas y paulatinamente adquiridas por los empleados. Por último, la competencia relacionada con el conocimiento del sector, toma dos registros: el conocimiento del producto y el del sector de la actividad. El primero desestabiliza las fronteras del trabajo de ejecución puesto que supone un cierto grado de reflexión sobre lo que uno realiza. El otro registro impone que la operación de “ejecución” deba estar acompañada de un conocimiento más global del sector de actividad en donde se encuentra la empresa. Siguiendo la tesis de Naville, Ségal (2006: 170) insiste sobre la idea según la cual las cualidades movilizadas en el seno de la actividad salarial constituyen juicios de valor. Éstos, a su vez, permiten clasificar a los individuos. Es por eso que esta dimensión analizada en términos “tayloristas”, no es en sí misma una substancia sino una relación social y es por este motivo que cualquier intento de objetivación absoluta de su medición es simplemente una trampa.

### 12.3 Gestión de las capacidades de organización, planeamiento y control

Estas competencias obedecen a la lógica clásica del oficio, correspondiéndose al trabajo “taylorista” de concepción. Se considera que reviste cualidades que pueden ser adquiridas en el trabajo. Este tipo de características supone la capacidad de analizar y tomar decisiones en problemas técnicos y humanos, de planeamiento y control. Con algunas divergencias, esto suele ser entendido como la “habilidad para establecer efectivamente un curso de acción para sí mismo y para otros, para alcanzar una meta específica, distribuir adecuadamente el personal y los recursos disponibles” (en el diccionario de competencias de consultora del área de RRHH de origen argentino). En otras palabras, se habla de pensamiento estratégico, lo que implica la comprensión del entorno y sus cambios y como afectarán éstos a la organización, a la vez que piensa en la forma en la que la organización deberá comportarse reactiva y proactivamente. Por ejemplo, en el caso de CGAP, una de las preguntas gira en torno a tener la posición de la empresa en mente (“¿tiene al FODA –fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en mente?, ¿cuáles son los más grandes desafíos con los que se enfrenta en su organización? ¿cuánto tiempo asigna a la resolución de temas operativos de su división? ¿cuál

es el espacio que usted asigna para el planeamiento?”). Luego se hace referencia al manejo de información, la calidad del plan y el uso racional del tiempo y recursos. Otro atributo valorable hace hincapié en la visión sistémica de la organización, a partir de datos aislados e identificación de patrones: *“The definition of a business strategy requires the skill of conceptual thought to identify patterns and integrate facts and concepts by applying a holistic, systemic approach”*<sup>85</sup> (citado en el Manual de competencias de una empresa del sector siderúrgico de origen argentino, en adelante MCSA). Por otra parte, la previsión a largo plazo es otro factor relevante, como se menciona en el diccionario de competencias corporativas de una empresa de telecomunicaciones de origen español, donde se consideran escenarios del área, de la firma y del sector a largo plazo, que deberán ser previstos. En lo que hace al trabajo en equipo, la planificación de actividades y delegación de poder es importante, ya que es bien visto aquel que “planifica, organiza, asigna trabajo y delega responsabilidades a los miembros del equipo directos e indirectos para lograr resultados funcionales” (en el manual de gestión del talento de una empresa agroindustrial de origen norteamericano, en adelante MGTAN). En general, se asume que la interacción con el equipo, el vínculo con los objetivos globales de la organización, el buen manejo de la información y la buena asignación de los recursos, son puntos a considerar para esta variable.

Esta dimensión compromete al mánager con la visión y estrategia de la firma, haciéndolo partícipe -y responsable- de las decisiones que atañen a la relación de la empresa con el entorno, al establecimiento de prioridades en la implementación de la estrategia y en la concepción, aplicación y evaluación de proyectos. Así lo ilustran las CGAP: “pensamiento estratégico, habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica, capacidad para detectar nuevas oportunidades y abordar los problemas desde una perspectiva amplia, (...) que involucra el manejo de una gran cantidad de variables que afectan el accionar de la organización, estableciendo opciones y resultados posibles en virtud de la construcción de escenarios mentales. Establece objetivos, prioridades y dirección claros y consistentes con la estrategia de la empresa, activamente aconseja a la gerencia sobre las tendencias económicas, asigna prioridades a los proyectos en búsqueda de los mayores beneficios para el negocio, entiende y previene la reacción de competidores frente a las tendencias del entorno, proyecta y planifica los recursos humanos a fin de definir la cantidad y calidad de los empleados necesarios en el mediano y largo plazo para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía”. Para esto, se le va a requerir al

---

<sup>85</sup> La definición de la estrategia de negocios requiere la habilidad de pensamiento conceptual para identificar patrones e integrar hechos y conceptos aplicando un abordaje holístico y sistemático.

mánager un compromiso a largo plazo con la organización, de manera de evitar estrategias cortoplacistas que lo beneficien solamente a él. De esta manera, será necesario que la empresa le prometa una cierta estabilidad a largo plazo, desmintiendo en parte las tesis sobre el nomadismo gerencial, mencionadas en el apartado 8.2. Viviana, GRRHHB, lo refleja de la siguiente manera:

*V: (...) pero en realidad lo que aparece mucho más fuerte es más que orientación a resultado a corto plazo, es a largo plazo. Lo tienen acá pensando más, a largo plazo, de hecho, los mensajes que nosotros transmitimos en Argentina es...largo plazo, largo plazo, largo plazo. En Argentina es difícil pensar a largo plazo, pero bueno, ellos lo intentan, o sea...sí.*

Detrás de esta dimensión se esconde el clásico modelo del actor racional que evalúa con cada decisión a través del criterio de maximización del beneficio –la utilidad marginal-propio, que –siguiendo los postulados de la economías neoclásica- automáticamente redundará en un beneficio para la corporación. El modelo de competencias de una empresa química de origen norteamericano (en adelante MCQN) se ubica en esa línea cuando define el pensamiento analítico necesario para un gerente: “es la capacidad de identificar los temas claves y sus relaciones, patrones y conexiones de una masa de información utilizando distintas técnicas analíticas. Requiere evaluar sistemáticamente la información y las situaciones e identificar la relación causa – efecto”.

#### 12.4 Gestión de sí

*(...) te diría que hoy se busca más una personalidad que una experiencia, cuando buscas un manager (Marta, SCRRHHA).*

*(...) Setenta por ciento del desarrollo de habilidades suceden en el trabajo. (...) Escribe 5 tareas que te comprometas a realizar, como ser: iniciar 3 conversaciones, hacer las paces con alguien con el cual habías tenido problemas en el pasado, redacta un plan de negocios para tu unidad, negocia una compra, haz un discurso, encuentra algo para corregir. Puedes intentar realizar tareas fuera del trabajo, a saber: enseñarle a alguien a leer, ser un voluntario, sumarte a un grupo de estudio, empezar con un nuevo hobby, lo que sea que te ayude a ejercitar tu **necesidad** de una manera **poco riesgosa**. Luego de cada tarea, escribe los pros y los contra de tu desempeño y anota las cosas que intentarás hacer mejor o de una manera diferente la próxima vez.*

(De los consejos para el plan de desarrollo de competencias del manual de competencias “For your improvement”, editado por una consultora norteamericana y utilizado en las evaluaciones de desempeño de numerosas empresas transnacionales en la Argentina, en adelante FYI).

Esta categoría busca dar cuenta de un conjunto de capacidades o de atributos solicitados que apuntan directamente a factores vinculados con la subjetividad, la personalidad, los aspectos

físicos y sociales de los individuos. Estas exigencias se sitúan en el plano de los atributos “no modificables” por fuerza de la voluntad del individuo. Éstas más bien se ven asociadas, entre otras cosas, a la pertenencia de “clase”. Es por esto que la persistencia en el tiempo de “cualidades de origen” del individuo juega un papel preponderante en sus chances de devenir un alto potencial. Las cualidades más referenciadas dentro de esta categoría son el dinamismo, las personas activas, la agilidad, la creatividad, el espíritu innovador, el talento, la habilidad para trabajar bajo presión, la disposición para enfrentar desafíos<sup>86</sup>, la asunción de riesgos, el auto-conocimiento, la estabilidad emocional<sup>87</sup>, la actitud determinada y desembarazada, la garra, la voluntad de aprender, la ambición, la perseverancia, el entusiasmo, el buen humor, la desinhibición, el pragmatismo. También cuentan la adaptabilidad<sup>88</sup> (a situaciones nuevas), la capacidad de aprendizaje<sup>89</sup>, el esfuerzo por conectar el desarrollo personal con los objetivos de la organización, el juicio<sup>90</sup> (en las decisiones, en momento de presión y de adversidad) y la búsqueda incesante del cambio por iniciativa propia en aras de la autosuperación. Estas capacidades morales y de empatía hacia los valores de la compañía revelan no sólo lo que es políticamente incorrecto (que en realidad no es otra cosa que la posesión de un determinado *habitus*<sup>91</sup>), sino la preocupación por la internalización del control. Estas “disposiciones sociales” se manifiestan de manera bien clara cuando la demanda se expresa en términos de

---

<sup>86</sup> Los comportamientos fundamentales de una empresa farmacéutica de origen norteamericano apelan a una actitud casi “revolucionaria” en relación al inconformismo con lo establecido: “*challenges the status quo with new ideas and abandons conventional thinking when needed to generate new ideas*” (desafía el estatus quo con nuevas ideas y abandona el pensamiento convencional con es necesario generar nuevas ideas).

<sup>87</sup> El informe por competencias de una consultora del área de RRHH de origen argentino define la estabilidad emocional como la capacidad de “mantener el control de sí mismo ante diferentes situaciones. Implica demostrar paciencia y trabajar constructivamente frente a la presión y frente a las situaciones de incertidumbre, sin perder objetividad en el juicio”.

<sup>88</sup> De acuerdo con las competencias gerenciales de empresa agroindustrial de origen peruano, adaptabilidad y flexibilidad constituyen la “capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad”.

<sup>89</sup> El informe por competencias de una consultora del área de RRHH de origen argentino lo define como la “habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y mantenerse actualizado, de modo tal que pueda aplicarlos cuando se requiere optimizar su tarea o responder a las demandas del cambio”.

<sup>90</sup> Definido por una consultora argentina del área de RRHH como la “habilidad para desarrollar alternativas a los problemas, evaluar cursos de acción y para obtener decisiones lógicas”. Propone evaluarlo de acuerdo a una serie de preguntas que se deben formular los evaluadores: “¿Tenía argumentos/sugerencias bien pensadas y lógicas? ¿Apoyaba buenos argumentos o dirigía su crítica indiscriminadamente? ¿Ofrecía contra-argumentos lógicos y bien pensados? ¿Fue rápido al hacer “enemigos” a los demás participantes al criticar demasiado sus posiciones? ¿Hizo comentarios decisivos o estaba él inclinado a estar dudoso/inseguro de sí mismo?”

<sup>91</sup> Es la internalización de la estructura de prácticas en campos, clases sociales y gustos. “Nada lo clasifica a uno más que sus propias clasificaciones”. Es la manifestación particular de una estructura social, configurándose en cada individuo la estructura social. *Habitus* son elecciones inconscientes. La estructura se impone en forma de *habitus*. Es muy interesante el análisis del esquema de funcionamiento del *habitus* que realiza Bourdieu: “los esquemas del *habitus* (...) funcionan más allá de la conciencia y del discurso, luego fuera de las influencias del examen y del control voluntario”. (Bourdieu, 1998: 477) Así, “hablar de *habitus* es incluir en el objeto el conocimiento que los agentes –que forman parte del objeto- tienen del mismo, y la contribución que ese conocimiento aporta a la realidad del objeto” (Bourdieu, 1998: 478).

“formación cultural/nivel cultural”, “identificación con la marca”, “políticamente desenvuelto” y “compostura”.

La gestión de sí se torna más importante cuando los individuos participan en la determinación de sus propios objetivos. Esto implica una autoevaluación de la performance: cuando uno se auto-evalúa, se torna más severo que su propio jefe (Roussel, 2007: 129). Luego, en la entrevista de evaluación, el sujeto examinado deberá poseer las dotes de una correcta puesta en escena de sí mismo al servicio del arte de convencer y de auto-persuadirse, pero por sobre todo, estas instancias demandan una verdadera competencia relacionada con la introspección. Es por eso que Roussel (2007) encuentra similitudes entre la confesión religiosa y las técnicas modernas de evaluación: tanto una como la otra constituyen verdaderas extorsiones. ¿Qué has hecho? Preguntaba el sacerdote. ¿Qué has hecho? Pregunta el evaluador. Estas técnicas de “extracción de la verdad” obligan a una construcción de una falsa interioridad. Verdadera catarsis heterónoma, la entrevista de evaluación forma parte de los ritos de pasaje entre los diversos vectores de socialización que participan en la construcción de los individuos.

El trabajo de introspección es fundamental para sortear situaciones de estrés que lleven al gerente a crecer en la empresa. La gestión de sí implica un desgaste mental muy importante, obligando al mánager a un permanente estado de alerta. En una capacitación brindada a gerentes de recursos humanos de una empresa argentina del rubro siderúrgico, el encargado de relaciones laborales es consciente de esta realidad: “cuando almuerzo con los directores, hablo de trabajo y cuando almuerzo con obreros no se habla de trabajo, como para distenderse”. Por eso se hace imprescindible el “trabajo interno” que haga cada uno.

*Tienen ventajas los candidatos que trabajan internamente para estar a la altura de las circunstancias (...) Hay técnicas específicas que evalúan el grado de madurez del candidato y también cuán flexible es. La madurez hace que uno no se enloquezca frente a cualquier cosa, no se ahogue en un vaso de agua y evalúa con mirada a corto, mediano y largo plazo las situaciones (consultora del área de RRHH, publicado en el suplemento Empleos del diario La Nación).*

Todas las técnicas que puedan ayudar a aprovechar el costado menos “racional” del empleado en beneficio del “negocio”, van a ser estimuladas –financiadas– por la firma:

*Durante mucho tiempo los negocios y la espiritualidad fueron como el agua y el aceite (...) Hoy se puede percibir claramente que esa línea se va borrando y paulatinamente tienden a integrarse al ámbito de los negocios actividades aparentemente extrañas a los ambientes laborales, como meditación, colorterapia, feng-shui, yoga, reiki, terapia de respuesta*

*espiritual, por ejemplo* (consultora del área de RRHH, publicado en el suplemento Empleos del diario La Nación).

A su vez, el propio cuerpo es un elemento a ser administrado, ya que éste “habla” no sólo a través de la palabra sino también por intermedio del lenguaje corporal. El diccionario de competencias de una consultora del área de RRHH de origen argentino, define una serie de preguntas que se deben realizar los evaluadores con el fin de verificar las habilidades de comunicación de los empleados y la “efectividad de expresión en situaciones individuales o de grupo”: “¿Se expresaba lógicamente? ¿Era conciso, breve o habla mucho (verborrea)? ¿Era fluido o frecuentemente no encontraba la palabra apropiada? ¿Los demás le entendían fácil y claramente o tuvo que repetir y explicar su significado? ¿Estuvo persuasivo y entusiasta al declarar sus sugerencias o soluciones? ¿No era monótono?”. La comunicación escrita está incluida en las pautas de evaluación: “¿Estaba la porción escrita de su discurso preparada lógicamente? ¿Expresó sus ideas claras y concisamente por escrito? ¿Comunicó su mensaje claramente? ¿Cuál era el estándar de su lenguaje/gramática/vocabulario? ¿Qué tan legible era su escritura?”. El cuerpo también emite señales cuando el sujeto está siendo cuestionado o sometido a presión; éstas deben ser tempranamente detectadas con el fin de que estas reacciones no afecten el negocio: “¿Cómo respondió a los cuestionamientos? ¿Se mostró nervioso y/o titubeante durante su presentación o habló con confianza? ¿Cuándo los demás estaban en desacuerdo con sus sugerencias, contestaba el desacuerdo en una forma efectiva o dejaba el tema o se tornaba defensivo? ¿Si el grupo tenía dificultad para resolver los problemas durante el período de tiempo asignado, era tan efectivo en los últimos minutos de los problemas como previamente había sido?”. Para compensar la presión, el individuo debe desplegar su habilidad de “persuasividad” [sic], definida por la consultora como la “habilidad para organizar y presentar material de una manera convincente para obtener aceptación y consenso”: “¿Se mostró seguro de que sus soluciones eran las mejores? ¿Argumentó sus decisiones de una manera firme? ¿Fue organizado al vender sus ideas? ¿Elaboró o amplió algunos de los puntos fuertes de su posición? ¿Le restaba importancia u omitía datos que debilitarían su posición? ¿Utilizaba información recogida de las presentaciones de los demás para reforzar su posición?”. El informe por competencias de una consultora del área de RRHH de origen argentino reconoce que el cuerpo también tiene que ser capaz de soportar el arduo trabajo de “gestión de sí”. Por eso le recomienda al evaluador que verifique si el empleado “cuenta con energía psico-física, si es inquieto, ambicioso y no teme enfrentar nuevos desafíos. Si sostiene el esfuerzo a lo largo de la labor y si tiene una voluntad firme, resistencia a la fatiga y si puede soportar largas jornadas”.

Más allá de la introspección y del cuidado del propio cuerpo, es importante enfocarse en la imagen de sí que uno irradia en los otros. La gestión de sí le impone al empleado una constante inversión en la demostración de sus aptitudes. Realizar el trabajo de manera correcta sin la puesta en escena de los éxitos logrados no sólo que no alcanza sino que es algo indeseable para la organización. Viviana (GRRHHB), relata lo que a ella misma le sucedió:

E: *¿Cómo surgió eso, esa llamada área de oportunidad, cómo surgió, te la sugirieron...?*

V: *En realidad, bueno hubo de las dos cosas digamos ¿no? o sea, (...) yo me daba cuenta que con sólo trabajar, no bastaba, o sea que además tenía que poder, o sea, hoy siempre le digo a mi equipo, además de hacerlo, tenemos que parecerlo, o sea a mí me faltaba esa parte de parecerlo y yo siempre me daba cuenta de que eso me faltaba y después sí, tuve indicación de algún jefe digamos que me dijo, o sea "bueno, esta es tu oportunidad", en un análisis de desempeño y demás, claramente era mi área de desarrollo digamos".*

El profesionalismo es más bien la muestra de una ambición que la manifestación del buen desempeño laboral:

V: *(...) donde definimos profesionalismo como esta instancia, o esta...apetito por hacer cada vez mejor lo que hago.*

Los espacios virtuales sirven también para la difusión de los atributos propios. Las nuevas tecnologías obligan a que la gestión de sí incluya la administración eficaz de las redes sociales en Internet. No es posible escindir los contactos que uno desarrolla en esas redes, de los que despliega en el trabajo. La empresa, al evaluar la personalidad del trabajador, no podrá dejar de lado el rol que ocupa en el espacio virtual:

*Algunos sostienen que en las redes la comunidad de contactos habla de la persona. Que, según con quién uno se rodee y a quién conozca, se pueden inferir aspectos de la persona. ¿Pero cómo aplicar esta teoría en aquellos perfiles con 500 o más contactos? ¿Cómo ponderar el grado de cada contacto? ¿O acaso todos tienen el mismo nivel de vínculo y afinidad? (consultora del área de RRHH, publicado en el suplemento Empleos del diario La Nación).*

¿En qué medida estas cualidades tienen un carácter adscrito y hasta qué punto pueden ser adquiridas en el seno de la organización? Una consultora del área de RRHH de origen argentino reconoce que las competencias abarcan particularmente aspectos comportamentales del trabajador, algunos de fácil adquisición y otros profundamente arraigados<sup>92</sup>. El desempeño

---

<sup>92</sup> Una empresa del sector siderúrgico de origen argentino es mucho más drástica al definir las competencias ya que las considera atributos "innatos": "*competencies are innate personal skills (...) Competencies associated with motivations lie deeper, at the core of an individual's personality. These competencies are harder to*

“superior” lo generarán las competencias “inmodificables”, por lo que el alto potencial se convertirá en alguien que “nació” para eso. La segmentación del mercado interno de trabajo se haría de manera “natural”, según criterios de selección similares a los esbozados por Darwin... Veamos la manera en que esta consultora define a las competencias: “características de las personas relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Abarcan los aspectos profundos y centrales del individuo, hasta los aspectos observables y modificables con relativa facilidad. Todo perfil está compuesto por una serie de competencias conductuales. Éstas deben ser observables y medibles. Existen 6 tipos básicos de competencias, y se encuentran en diferentes niveles de desarrollo en cada persona. Los niveles superiores son los de más fácil identificación, pero raramente predicen o determinan el desempeño excelente. Las competencias que se encuentran en niveles más profundos (rasgos y motivos), definen el comportamiento de la persona y su rendimiento a largo plazo”. Es interesante la lista de atributos “invisibles” que reflejan al trabajador exitoso: “imagen de sí mismo, rasgos de carácter, motivos (intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes con respecto a logro, afiliación y poder por ej.: querer continuamente alcanzar logros y hacer las cosas mejor), red social/actitudes (imagen que proyecta un candidato, el “yo externo”), curiosidad intelectual, mentalidad analítica, madurez ejecutiva, autoconfianza, tolerancia al estrés y a la frustración, amplia gama de intereses”.

Según Marcelo (GRRHHQN), los fracasos laborales se dan por cuestiones relacionadas con la personalidad más que con aspectos técnicos ligados al desempeño:

*E: ¿En qué te basás para recomendar a alguien, qué criterios utilizas?*

*M: No, principalmente que tenga (...) buenas referencias de su trabajo previo, o sea que hayan hablado bien de lo que él entrega, de lo que busca, que puedan hablarme más de la persona que de sus calificaciones...*

*E: O sea, te interesa más, referencias de nivel personalidad que de, maneja muy bien Excel...*

*M: Sí, absolutamente, porque para mí los fracasos se dan en ese aspecto. La parte técnica, si en un momento no la completa, las empresas tenemos tiempo para dedicarle y que eso lo aprenda, pero lo que es la parte relacional y la personalidad, qué lo motiva, en ese aspecto donde se dan los mayores problemas.*

---

*evaluate and develop*” (las competencias son habilidades personales innatas. Competencias asociadas a motivaciones descansan en lo más profundo, en el corazón de la personalidad de un individuo).



Marta (SCRRHHA) describe la métrica utilizada para evaluar la personalidad del empleado, basada en una técnica en la que el evaluado describe una problemática y la manera de resolverla:

*M: No, porque yo de la experiencia veo que es un líder, porque tuvo gente a cargo, es un jefe. Ahora bueno, quiero saber cómo es como líder. Entonces digo, ¿cómo te describís como líder?, contame una situación en las que vos, esas cualidades de líder que vos decir ser, se vieron expuestas y fueron de gran utilidad y tuviste éxito y lograste algo en la empresa por esas cualidades de líder, contame cómo haces una situación difícil con un empleado, contame cómo lo hiciste cuando tuviste que desvincular a alguien, contame cómo haces si tenés un empleado de mayor edad que vos, cómo manejar esa cosa generacional, (...) en competencias se llama SAR: Situación, Acción, Resultado. Contame una situación difícil, en la que vos viste, (...) en la que tuviste que resolver con un empleado. (...) Contame la acción, ¿qué hiciste para resolverlo? y contame cuál fue el resultado.*

Es por eso que las empresas ven con muy buenos ojos que el trabajador evoque escenas en las que se dé cuenta de sus dotes de liderazgo y de capacidad de resolución de problemas. Es ahí cuando las anécdotas de la juventud (campamentos, participación en equipos deportivos, etc.) cobran fuerza:

*E: Vos, cuando mirás los curriculums, cuando hacés las entrevistas, ¿le das cierta importancia a intereses, hobbies, actividades que no tienen absolutamente nada que ver con el trabajo?*

*M: (...) A mí me parece importante si agrega valor, si suma. Por ejemplo, si me dice que fue capitán en el colegio o que fue capitán en el equipo de rugby, bueno, tienen cualidades de líder. O si me dice que es profesor, tiene cualidades de líder, de enseñar, de explicarle al otro.*

Los reseñados anteriormente no son las únicas cualidades “innatas” que sirven de barómetro para medir el potencial del asalariado. La honestidad, la transparencia y el apego a la “ley”, son atributos altamente valorados en el plan de trabajo y desarrollo de empleados de una empresa de consumo masivo de origen norteamericano. El buen ciudadano corporativo debe conocer sus propias limitaciones tomando los riesgos que pueda afrontar. Éste será responsable por todo lo que le suceda, tanto por acción como por omisión. La confesión es parte integral del accionar cotidiano del modelo de trabajador. El evaluador decidirá acerca de las sanciones y recompensas por estos actos “altruistas”. Así lo expresa en Plan de trabajo y desarrollo de una empresa de consumo masivo de origen norteamericano (en adelante PTDCMN):

*Integrity: we always try to do the right thing. We are honest and straightforward with each other. We operate within the letter and spirit of the law. We uphold the values and principles of the company in every action and decision. We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks. We are good corporate citizens*<sup>93</sup>.

Hasta aquí hemos analizado todos los casos en que tanto el jefe como sus subordinados, se encuentran trabajando en el mismo espacio de trabajo. ¿Qué sucede cuando éstos se encuentran geográficamente separados? El gerenciamiento a distancia, un concepto muy en boga en ámbitos del *management*, se preocupa por la relación que se establece entre jefe y subordinado cuando éstos no residen en el mismo país y la evaluación cotidiana del trabajo se debe hacer por medio de herramientas tecnológicas. Esto obliga al *mánager* a tender una red de “espionaje” que le proporcione referencias en cuanto a la performance de sus subordinados. Esteban (GIN), brinda un ilustrativo ejemplo:

*E (GIN): (...) La medición que hace tu mánager respecto de tu performance es (...) vos estás participando en calls semanales, si vos no estás entendiendo la cultura, a mí no me importa que me recites los valores, a mí me importa que tus valores sean los que recita la compañía, si tu discurso no marcha con eso (...)*

*E: Pero igual, veo que te ves poco...¿cómo evalúan la parte soft, eso es lo que no entiendo...?*

*E (GIN): Pero podría no verme nunca...y...si tu gerente está sentado afuera...yo por ejemplo, tengo (...), todas las semanas chateo (...), él me pide información y en tu capacidad de respuesta te va dando más trabajo, él tiene la sensibilidad. Es bueno verte, porque cuando te ve, ve tu capacidad de expresión. Eso es lo que se pierde en la distancia, lo demás, se puede reemplazar, y después él tiene lo que se llama los feeder informations. Él cuando quiere información de mí, llama a la gerente del país, llama a los otros (...), charla con los otros ejecutivos. En realidad, tu trabajo termina hablando de vos.*

## 12.5 Gestión del vínculo con el otro

*Haz un seguimiento de tu propio progreso. Necesitarás alguna motivación extra para poder sobrellevarlo. Necesitas ser capaz de recompensarte a vos mismo por el progreso que has hecho. Los otros pueden no darse cuenta por un largo tiempo de los sutiles cambios que has hecho. Fija objetivos de progreso y modelos para ti. Si estás trabajando en accesibilidad, por ejemplo, ten una meta de iniciar conversaciones con cinco nuevas personas cada semana. Lleva un registro. Haz un gráfico. Celebra los progresos incrementales. Dándote cuenta de las veces que no has interrumpido a otros o las veces que haz brindado sugerencias*

---

<sup>93</sup> Integridad: siempre tratamos de hacer las cosas correctas. Somos honestos y directos con el otro. Operamos dentro de la letra y del espíritu de la ley. Llevamos los valores y principios de la compañía en casa acción y decisión. Nos basamos en datos y somos intelectualmente honestos en nuestras propuestas, incluyendo el reconocimiento de los riesgos. Somos buenos ciudadanos corporativos.

*estratégicas que la gente tomó nota de ellas y las discutió van a darle mayor vigor a tus continuados esfuerzos.*

(FYI).

Esta dimensión es señalada por las empresas como una cualidad adscrita en la que se evalúa al propio trabajador más que a su trabajo, observando la administración de la performance en los procesos de comunicación y en la interrelación con otros individuos, sean colegas, superiores, subordinados o clientes. Directamente asociada a esta dimensión está la habilidad de liderazgo, que remite al carisma (el espíritu de líder) y a las características personales del asalariado que lo legitiman frente a sus subordinados, no sólo por su posición definida en la estructura jerárquica o por los conocimientos técnicos acumulados sino por la capacidad de motivar y movilizar a las personas para lograr los objetivos propuestos. Las dotes de liderazgo constituyen un recetario moral que establece los trazos del perfil del gerente moderno, un líder que tiene una visión y que sabe transmitirla y hacer que los demás adhieran a ella, sin recurrir al uso de la fuerza, dado que logra atribuir de un sentido al trabajo de cada uno.

Saber relacionarse, mantener una buena imagen, ser reconocido, dan cuenta de que el juicio de valor basado exclusivamente en los resultados y en la “productividad”, no alcanzan. Tal como sostiene Luci (2007) citando a Paugam, es en términos de “homo sociologicus” que se explica este tipo de competencia, en la cual la relación con los otros es una esfera constitutiva de la relación de trabajo. Si, aparentemente, con la autonomía otorgada a los mángers lo que cuenta es el resultado obtenido, ¿Cómo se explica la alta valoración que se le da a quedarse después de hora en la oficina? ¿Cuál es el sistema de coerciones que se esconde por detrás de estas normas informales? Es importante estar constantemente midiéndose en relación con los otros; la visibilidad de los resultados logrados, de actitudes, de posiciones ocupadas, es tanto más importante que los resultados mismos. Para eso, se necesita “estar”, “mostrarse”. Quedarse tarde no es una exigencia, es una auto-imposición.

Los actos de adhesión dan cuenta del nivel de compromiso con los objetivos de la empresa. Estar permanentemente cooperando, mostrando predisposición para ayudar es altamente valorado en la carrera hacia la transformación en alto potencial. Esteban (GIN) cuenta qué es lo que más se valora de él en su trabajo:

*E: ¿Qué se valora de vos en el trabajo?*

*E (GIN): Yo soy un tipo muy colaborativo. En estas organizaciones matriciales tienden a crear una línea y especialistas en algo y un pedacito y un pedacito...y cuando necesitás algo, “ahh mandame una nota, ah eso no está en mi...eso se lo tenés que pedir”. Yo digo, eso no está en mi...pero dejá que yo te armo algo y eso con fulano lo podés manejar, pero ya*

*mandale esto que te va a ir bien con esto. Trabajo en eso (...) trabajo bastante...pero no es que hago horas trasero de silla, sino que trato de meterme en todo, tengo ese concepto del agua, como que se mete en todos lados, pero respetando los espacios. Pero siempre colaborando, completar esos espacios que están faltando, sentirme útil...”.*

Dentro de los indicadores de los procesos de comunicación, se destacan las competencias lingüísticas, que no se reducen al dominio formal de la lengua o de sus estructuras gramaticales y sintácticas. Lo que se encuentra en cuestión es mucho más: las condiciones de aceptabilidad del lenguaje y del discurso, que envuelven la competencia del locutor en la evaluación de la situación del campo o del “mercado” donde será proferida su “habla” (Bourdieu, 1983 a y b), es el conocimiento de la “jerga”, indispensable para ser incluidos dentro de la estructura de sentido del grupo al cual se pretende pertenecer. En este sentido, se trata sobre todo del buen manejo del “lenguaje legítimo” que permite el posicionamiento en situaciones formales, tal como ocurre con las situaciones de trabajo y que, precisamente por englobar el correcto dominio de los códigos dominantes, autoriza al individuo a “hacer concesiones” en las comunicaciones que precisan ser trabadas con todos los niveles de la empresa. Transitando en ambientes diferenciados que incluyen no sólo a sus pares (portadores de las mismas competencias), sino también aquellos desprovistos de dicho capital lingüístico (y que por diversas razones se encuentran en relación dentro del ambiente de trabajo), las habilidades de gestión de la relación con el otro no se remiten a la forma en la que se dice (corrección gramatical), ni a lo que se dice (lógica intrínseca y contenido), sino que trasciende hacia quién está autorizado a decir “qué” y en qué “contexto”: es un hablar cierto y adecuado donde más allá de aquello que dice, dice constantemente que lo dice bien (Bourdieu, 1983 a y b). En las maneras de ser, las capacidades de expresión juegan un papel determinante. Así, la trayectoria profesional se va construyendo en base a una narrativa construida en función de las sucesivas evaluaciones a las que se exponen los empleados. En suma, una relación de comunicación no es reductible al acto de comunicar. Lo que está en juego es la capacidad de activar las competencias lingüísticas a disposición de forma de obtener un beneficio. La relación de comunicación es también una relación económica, propia de una economía de relaciones donde el valor de quien habla es lo que está en análisis, el cual no está dissociado del contexto en el cual esta comunicación ocurre en las reglas de valorización más amplias que se reflejan en el campo específico. En el caso del mercado de trabajo, el buen comunicador no se desconecta de sus realizaciones y posiciones profesionales anteriores, ni de su capital cultural y educacional acumulado o de su posición social, que lo fortalecen y le autorizan a decir lo que quiera. Su competencia social prefigura su derecho a hablar.

En esta categoría también están incluidas las referencias a la inserción en determinadas redes de relacionamiento<sup>94</sup>, sean éstas producto de las actividades profesionales anteriormente desempeñadas o por el desempeño en el actual puesto de trabajo. Las redes de relacionamiento merecen una atención especial por ser la explicitación, sin mediaciones, del valor diferenciado del capital social en la disputa por devenir un potencial. Para comprender mejor esta dimensión, vale la pena exponer el concepto de capital social elaborado por Bourdieu, el cual coloca en su centro las redes de relaciones y sus accionamientos como un esfuerzo por mantener la durabilidad de los vínculos: el capital social es el conjunto de recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de inter-conocimiento y de relaciones de inter-reconocimiento o, en otros términos, la vinculación a un grupo, como conjunto de agentes que no solamente están dotados de propiedades comunes (pasibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también están unidos por lazos permanentes y útiles. Estos lazos son irreductibles a las relaciones objetivas de proximidad en el espacio físico (geográfico) o en el espacio económico y social porque son fundadas en intercambios inseparablemente materiales y simbólicos cuya instauración y perpetuación suponen el reconocimiento de esa proximidad. El volumen de capital social que un agente individual posee depende en rigor de la extensión de la red de relaciones que puede efectivamente movilizar y del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) que es exclusividad de cada uno de aquellos a quien está ligado (Bourdieu, 1998). Este capital, devenido competencia, trasciende los componentes simbólicos de los intercambios, dejándole un lugar destacado a los de orden material. La valorización de este capital se manifiesta en las posibilidades de aumento de su valor real: no es la pertenencia a cualquier red de relaciones lo que está puesto en discusión, sino tan sólo aquellas que estén en consonancia con los

---

<sup>94</sup> Esteban (GIN) ilustra la manera en que se invierte en el *networking*, las redes de relacionamiento que inciden en el desarrollo de la carrera y que muchas veces se mezclan con íntimas relaciones de amistad:

*E: Ok. Vos, me habías dicho que el posgrado en RRH, a vos te ayudó mucho con el tema de networking, vos fuiste ahí a formarte, pero lo primero que mencionás fue el tema del networking, a ver...*

*E (GIN): Sí, porque el networking, cuando fui no lo... es algo que... voy a buscar networking... me da cuenta porque yo tengo cinco íntimos amigos con los que me reúno semanalmente y nos vemos, que fueron del posgrado, y nosotros, (...) los que organizan los desayunos, los que organiza Soledad y lo demás, por ejemplo, la semana pasada habíamos programado reunirnos veinte de nuestra empresa y estamos viendo una mecánica de reunirnos, de juntarnos, tratar ciertos temas, llamar a un consultor, pero yo estaba tratando de que nos manden sobre qué temas quieren trabajar y que tenga un sentido. Hicimos tres reuniones en materias de compensaciones, en 2008, después como todo no se puede sostener hay que reflotarlo. Porque en un posgrado cuando hay cierta química, un nivel de profesionales que además de trabajar juntos se llevan bien y demás, hay materia para seguir haciendo cosas. Y cada uno tiene sus redes personales que son muy útiles.*

*E: O sea, que tenés un grupo de amigos íntimos que surgieron en el posgrado. Y ¿qué hacés con ellos fuera del horario de trabajo?*

*E (GIN): En general, yo llegué a esta empresa por uno de ellos”.*

objetivos y los propósitos de la empresa. La novedad aquí no es la importancia o el peso acordado a este tipo de competencia, sino a su pasaje de la esfera de lo no dicho o de lo sobreentendido para la visibilidad total. Las redes de hoy van mucho más allá de la “cartera de clientes” de antaño.

En este punto, el foco está principalmente en el nivel comunicacional, pero focalizado en la gestión de los grupos con los que debe interactuar (principalmente el grupo con el que tiene más contacto). El líder debe inspirar confianza en su gente y está llamado a mostrarse como un modelo a ser emulado:

*En las empresas falta confianza, que se construye con hechos y no con palabras. Por ejemplo, si le digo a mi gente que tenemos que hacer un esfuerzo para que la empresa sobreviva y que hay que trabajar con intensidad, pero después me voy al Caribe por 15 días y los dejo sin mi participación, la confianza se destruye (consultora en RRHH, aparecido en el suplemento “Empleos” del diario La Nación).*

En general, los roles de “mediador” o “cohesionador” son bien vistos en los líderes (por ejemplo, en el caso de CGAP, en sus competencias gerenciales, se afirma que un *skill* – habilidad- esperable radica en quien “fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo”), escuchando a las partes y sus intereses personales o conflictos, brindando información, pero con la habilidad de influenciar y ser convincente. Se espera que presente “(...) claramente sus argumentos” y que sea “(...) convincente y maneje bien la credibilidad”. En última instancia, lo que se busca es alinear divergencias y objetivos personales con los del equipo y con la estrategia global de la organización. Se “valora” la credibilidad y la confianza. En algunos casos, se hace muy explícito, como en el concepto de *people management* (manejo de personas) de una empresa siderúrgica argentina, donde el objetivo es directamente controlar al equipo: “*People management: Ability to guide, co-ordinate and control his/her team towards the business goals*”<sup>95</sup>. También es importante el trato con el cliente, tal como se menciona en el siguiente apartado extraído de un diccionario de competencias de una empresa informática norteamericana: “*Client Focus* foco en el cliente-: entiende las necesidades internas y externas del cliente y se anticipa para responder adecuadamente”.

Las habilidades de comunicación deben restringirse a ejercer influencia en el resto de los trabajadores y mostrarse en todo momento como representante de los intereses empresarios. Para que esto se cumpla, el *mánager* debe verse creíble y debe despertar confianza en sus empleados. CGAP define a la habilidad de comunicación de esta manera:

---

<sup>95</sup> Manejo de gente: habilidad para guiar, coordinar y controlar su equipo hacia los objetivos del negocio.

*Habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, a la vez que ejerce influencia sobre los demás; alienta la expresión abierta de ideas; presenta claramente sus argumentos, es convincente y maneja bien la credibilidad; adapta el método/estilo para acomodar diferencias culturales/políticas/individuales; estructura bien sus argumentos, tiene un criterio lógico; da retroalimentación e información directa a las personas (hacia arriba y hacia abajo) para que puedan tomar decisiones precisas; presenta bien en múltiples entornos formales: uno a uno, grupos chicos y grandes, con jefes, compañeros, subordinados; es capaz de transmitir un sentido de convicción y compromiso para sustentar sus puntos de vista.*

La capacidad de influencia e impacto implica “persuadir o convencer a otros con el fin de que ellos compartan sus propias ideas o pensamientos. Se basa en el deseo de alcanzar y promover objetivos relacionados con el trabajo, que requieren la aceptación de otros”. El compromiso del otro se logra mediante habilidades de negociación, definidas por CGAP como la capacidad de “crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos”. Para eso, la empresa va a sugerir una serie de “acciones clave”: “contar con profundo conocimiento de la situación de la contraparte analizando sus fortalezas y debilidades [preocupándose por] por investigar y obtener la mayor información posible; [buscar] dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo”.

Los afectos deben ser eficazmente gestionados no sólo para lograr el desarrollo de los trabajadores, sino para extraer de ellos información que con el modelo jerárquico era más difícil de obtener. El modelo del confesionario es el que mejor aplica a la relación que se establece entre el empleado y el evaluador. Las técnicas utilizadas en la entrevista por competencias pueden revelar aspectos íntimos de la personalidad del empleado, ya que se proveen de tests proyectivos provenientes del campo de la psicología. Viviana (GRRHB) lo atestigua:

*V: Porque en el grupo fue solidario y participó, porque en la entrevista habló de su grupo, y de sus logros, y fue consistente con eso, (...) uno puede concluir claramente que esa persona tiene una tendencia a las relaciones interpersonales o al trabajo en equipo, por ejemplo digamos. Pero si en la dinámica se mandó solo, manejó todo el grupo y demás, en la entrevista por competencia te cuenta que todos los resultados que tuvo fueron porque la persona se posicionó como líder y demás y en el gráfico te dibuja, solo y primero y el más grande, también uno puede concluir que esa persona es una persona individualista por decirlo de alguna forma. Se trabaja por convergencia (...).*

“Hacer hablar” al evaluado implica la utilización del esquema del interrogatorio, en el cual la repregunta juega un rol preponderante: El diccionario de competencias de una consultora del área de RRHH de origen argentino (en adelante DCRRHHA) especifica el tipo de sensibilidad que debe tener el gerente:

*Habilidad para percibir y reaccionar a las necesidades de los demás, objetividad para percibir el impacto de sí mismo en otras personas; (...) ¿Atrajo a los miembros callados hacia la discusión? (...) habilidad para escuchar, (...) habilidad para extraer información importante de comunicaciones orales. ¿Respondía a los argumentos de los demás o estaba interesado únicamente en exponer sus ideas? ¿Escuchaba atentamente mientras los demás estaban hablando o estaba más involucrado en preparar su propio argumento?*

MCQN va en la misma línea al definir los aspectos más importantes de la “comprensión interpersonal”: “(...) Describe la capacidad de escuchar atentamente y comprender las entrelíneas, sentimiento y preocupaciones ajenas, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y necesidades de la audiencia”. La “extracción de la verdad” es la tarea más importante en el despliegue de las competencias interpersonales. Marta (SCRRHHA) reproduce esta tarea “sacerdotal”:

*M: (...) Tomaste una decisión y ¿cuál fue la decisión? y ¿por qué era compleja la decisión? y ¿qué fue lo más difícil que te costó decidir? y ¿de quién recibiste apoyo? y ¿a quién le pediste ayuda? y lo llevo a reunir su pasado, son todas preguntas...y, me apoyé en mi jefe en tal cosa y ¿qué fue lo que más te estorbó? y, me pusieron palos en el camino los comerciales y ¿cómo lo resolviste, no? Entonces son preguntas de la repregunta, que el tipo te termina contando cómo lo hizo, si lo hizo antes lo puede hacer de vuelta. Y todo eso son preguntas como el modelo SAR [situación, acción, resultado], para indagar resultado.*

El impacto que genera el manejo de la relación con el otro logra absorber todas las energías del sujeto. El empleado deberá adaptarse a las demandas de la organización, que le va a exigir sobreponerse a todos los obstáculos que le impidan demostrar una entrega absoluta. Viviana (GRRHHA) tiene una sólida formación en psicoanálisis. Esto la ha llevado a tratar con cierta displicencia algunas prácticas de recursos humanos basadas, según ella, en endebles fundamentos teóricos. La evaluación de desempeño dejó en claro que ella debía invertir energías en cambiar de actitud:

*V: (...) Ella me decía que yo era como demasiado, demasiado sintética, digamos al decir de una presentación y eso a veces hasta sonaba...o sea no solamente era que me falta desarrollarme sino que tenía un aspecto negativo digamos que el otro me podía ver como una persona a la cual no le interesaba por ahí (...) conversar, digamos, porque bueno yo tengo como esta cosa que voy muy al punto...*



*E: ¿Muy expeditiva?*

*V: Demasiado, entonces, parecía como que no me interesaba, o que, era una pavada, lo que me estás contando digamos, como que sonaba, la cosa, tonta, no me digas, como que no la soportaba muy bien y la verdad que al momento no me cayó muy bien, yo traté de defender con algunos ejemplos y la verdad que si alguien me traza un par de ejemplos bastante puntuales digamos y bueno, con algo que yo ya venía viendo de mí y de más, la verdad que sí, fue un momento de que sí, “hay que empezar a trabajar eso”, y por supuesto, lo empecé a poner en juego, o sea y empecé a decirle “¿me dejás a mí?; voy yo a esta reunión”. Comencé a pedir yo, exponerme a esa situación (...) y la verdad es que bueno, saqué un poco de foco al otro, que es algo que en realidad no lo voy a perder nunca...eso es como muy...está muy incorporado digamos, no hace falta que lo siga trabajando... o sea tengo que sí trabajar mucho lo otro que no es mi parte natural. Tiene, un anclaje, que es esa cosa de inquietud, de dinamismo y demás, yo creo que ahí anclé el poder de desarrollar toda esta parte, pero lo cierto digamos es que mi papel natural da para el otro lado. Sí, claramente. Y, acompañé después hice el posgrado en RRHH, porque para mí eso también implicaba una odisea más generalista digamos. Insisto, yo vengo de una carrera de grado que es muy especialista.*

La administración de los vínculos con el otro abarca un abanico bien amplio de relaciones, incluyendo a los clientes internos así como a los externos. Todas las opiniones le llegan al evaluador y son tenidas en cuenta al momento de revisar el desempeño. El modelo “el cliente siempre tiene la razón” es aplicado sin cortapisas:

Esteban (GIN) explica las fuentes de las cuales de nutre para evaluar a sus subordinados:

*E (GIN): la medición que hace tu mánager respecto de tu performance es (...) vos estás participando en calls (llamados) semanales, si vos no estás entendiendo la cultura, a mí no me importa que me recites los valores, a mí me importa que tus valores sean los que recita la compañía, si tu discurso no marcha con eso, o no tenés por ejemplo, no tenés ownership (hacerse cargo) en los temas, no tenés claridad en determinadas cosas, no colaborarás, no tenés foco en el cliente, yo en esta empresa, me di cuenta en el delivery (acciones llevadas a cabo)...automáticamente van a llegar los reclamos del cliente a tu mánager, van a escalar...escalar que quiere decir...vos sos mi cliente, yo te doy soporte, vos me mandás una nota, un mail y no te respondo, me mandás de vuelta y no te respondo, o antes (...) vos le mandás la copia a mi mánager con copia a mí diciendo “mirá, estoy necesitando respuesta a esto, necesito su ayuda” y mi mánager me va a decir “¿por qué no respondiste?”.*

En el mismo sentido, Esteban explica que el jefe que evalúa termina siendo un cliente más:

*E (GIN): Ese sistema de evaluación es como que tiene partes soft y hard... Es muy soft. 70% te diría...*

*E: Lo hard, ¿que sería?*

*E (GIN): Lo hard es la métrica. La métrica asociada, de toda la evaluación de desempeño seguramente hay métrica dura y mucha métrica blanda. En realidad, tu evaluación de desempeño va a estar dada en primer lugar, por la satisfacción de los clientes, tu jefe termina siendo un cliente más.*

## 12.6 Gestión de la implicación y el compromiso con el trabajo y con la organización

Como cualidad adscripta, en la que se evalúa al propio trabajador en lugar de trabajo propiamente dicho, Jackson (2001) define a esta competencia como parte de lo que él llama “*job commitment characteristics*”, las cuales son representativas del “esfuerzo demostrado” del individuo. Características tales como participación activa, franqueza y lealtad en la consecución de las metas empresariales, compromiso con la visión de la empresa, contribución a equipos, movilidad geográfica<sup>96</sup>, orientación al cliente, capacidad de compartir conocimiento, comprensión y anticipación de las necesidades del cliente, fidelización de este último, fomento de proyectos innovadores y de oportunidades de negocio, forman parte del repertorio de competencias imbricadas en esta dimensión. Estas habilidades difícilmente puedan adquiridas dentro de la compañía y si bien el peso de la herencia, del capital social y el capital cultural inciden menos en el desarrollo de estas competencias, debemos entender que, tal como lo mencionamos al comienzo de este apartado, lo que se evalúa es la demostración de lealtad y compromiso (la lealtad “real” es difícil de ser medida, salvo que el evaluador se convierta en un psicoanalista), lo que requiere de ciertos “actos de adhesión” que muchas veces tienen que ver con disposiciones sociales y culturales que el asalariado trae consigo en su “historia de vida”.

La proactividad es sinónimo de iniciativa. El mánager debe comportarse como un verdadero emprendedor. En CGAP, se describe al empleado con iniciativa como aquel que

*muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con energía y autonomía personal, propone mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar, los clientes lo consideran un socio, trabaja en colaboración con los representantes sindicales a fin de crear un enfoque conjunto para abordar los principales problemas laborales, representa a la compañía en las negociaciones por el convenio colectivo, es un negociador hábil, capaz de lograr acuerdos favorables.*

---

<sup>96</sup> Un requisito establecido por una empresa agroindustrial de origen norteamericano en su herramienta de gestión global para alinear el desempeño individual con los resultados empresariales es el de la posibilidad de mudarse de país o “expatriarse”: “¿Tiene movilidad geográfica?”. La respuesta afirmativa automáticamente remite a la disposición a embarcarse en los proyectos que la compañía crea necesario.

Esto debe mostrarse en acciones de orden comunicativo. El compromiso debe ser correctamente administrado con el objetivo de tener la mayor visibilidad posible. La racionalidad aquí le deja el lugar a la pasión, como lo establece el diccionario de competencias de una empresa del sector informático de origen norteamericano: “*passion for the business* (pasión por el negocio): demuestra un nivel de entusiasmo por la compañía y es una persona que con su trabajo inspira a otros”.

Es fundamental sentirse y mostrarse como “dueño del negocio”, tomando como propia la estrategia de la compañía. Los intereses personales y empresariales deben converger y no se duda que sea algo no sólo loable sino completamente posible. PTDCMN, una suerte de evaluación de desempeño, señala como *ownership* (tomar al proyecto en el que está embarcado el empleado como propio):

*(...) we all act like owners, treating the company's assets as our own and behaving with the company's long-term success in mind. The interests of the company and the individual are inseparable: we believe that doing what's right for the business with integrity will lead to mutual success for both the company and the individual. Our quest for mutual success ties us together. We encourage stock ownership and ownership behaviour*<sup>97</sup>.

Incluso la planificación de la carrera debe encuadrarse dentro de los intereses de la organización, eliminando los proyectos personales ajenos a los intereses de ésta:

*Career interests: prepared by the individual to communicate career interests to the managers responsible for planning future assignments. This review is a planning aid to help match individual capabilities and interests with the company's business needs. Provides any personal considerations that might affect career interests: dual-career issues, etc. Experience has shown that this is best achieved when: the individual has a work plan that is well linked to business priorities with clear success measures*<sup>98</sup>.

El mánager debe también inspirar a otros para que se comprometan e implique con su trabajo y con la empresa. En este sentido, se precisa estar permanentemente conciente del modelo de

---

<sup>97</sup> Todos actuamos como dueños, tratando a los activos de la compañía como nuestros y comportándonos con el éxito de la compañía a largo plazo en mente. Los intereses de la compañía y los del individuo son inseparables: creemos que haciendo lo que es correcto para el negocio con integridad llevará al éxito tanto de la compañía como del individuo. Nuestra búsqueda por el éxito mutuo nos liga a todos. Alentamos la tenencia de acciones y el comportamiento como el de un accionista (traducción libre nuestra a los fines de comprender el espíritu de lo que se está diciendo).

<sup>98</sup> Intereses relativos a la carrera: preparados por el individuo para comunicar los intereses de carrera a los mánagers responsables de planificar las asignaciones futuras. Esta revisión es una ayuda de planeamiento a los fines de combinar las capacidades e intereses individuales con las necesidades del negocio de la compañía. Provee cualquier consideración personal que pueda afectar los intereses de carrera: cuestiones de carreras duales, etc. La experiencia ha demostrado que esto es alcanzado de la mejor manera cuando: el individuo posee un plan de trabajo que está bien relacionado con las prioridades del negocio con claras medidas de éxito (traducción libre nuestra a los fines de comprender el espíritu de lo que se está diciendo).

empleado que encarna. El diccionario de competencias corporativas de una empresa española de telecomunicaciones (en adelante DCCTE) detalla las características de este modelo:

*Se implica activamente en su propio desarrollo, participa con entusiasmo en acciones de su organización que contribuyen a su desarrollo profesional, estimula la superación continua y facilita el desarrollo de equipos de alto desempeño, promueve un ambiente de implicación y entusiasmo para la superación de objetivos del equipo y la excelencia profesional, inspira visión e ilusión, comunica una visión de futuro que genera compromiso con el trabajo y el proyecto de empresa, ejerce de modelo de la cultura y valores, generando confianza y credibilidad en los demás.*

El cliente se erige como la nueva figura que legitima los dispositivos disciplinarios que controlan la performance de los gerentes. En DCCTE se hace hincapié en la necesidad de satisfacer las necesidades por definición insatisfechas del cliente:

*Compromiso con nuestros clientes: ¿Analiza, comprende y trata de superar las expectativas del cliente?, ¿comprende sus necesidades comprometiéndose con el cliente? ¿cumple con los compromisos, no prometiendo cosas que no están a su alcance? ¿se esfuerza por adaptar la respuesta a las necesidades del cliente (interno/externo)? ¿dedica tiempo a comprender al cliente con el fin de evitar precipitaciones o malentendidos?*

Realizar correctamente las tareas no alcanza, se debe siempre hacer más de lo se que pide. Las metas nunca son claras, el horizonte de posibilidades es amplio y los empleados compiten por correr los límites de lo posible. Esto deja el terreno abonado para evaluaciones subjetivas del desempeño del asalariado. En el manual de gestión estratégica del capital humano y del talento de una consultora argentina del área de RRHH (en adelante MGCHARRHH), se propone indagar “hasta qué punto los empleados, en una organización, hacen un mejor trabajo que el exigido. No tiene que ver ni con el salario y con la satisfacción, sí con las emociones”.

Viviana (GRRHHB) reconoce al sentido de pertenencia como un valor que puede ser detectado y evaluado en entrevistas basadas en competencias:

*V: (...) En realidad básicamente a través de entrevistas de competencias, cuál es la tendencia natural de una persona por incidentes críticos, vas preguntando una y otra vez, y después digamos es también saber mirar en convergencia con las otras técnicas. Si vos hiciste una dinámica grupal por ejemplo, y después hiciste una entrevista por competencia individual, y después tomaste las técnicas proyectivas que pueden ser una o dos. Y en todas las...digamos...uno puede observar, que en todas esas variables aparece el sentido de pertenencia como un valor importante para la persona”. El sentimiento de pertenencia hacia el banco lo expresa en términos afectivos:*

*E: ¿Cómo es la relación con la empresa?*

*V: Y, yo tengo el escudo, esta cosa, tatuado. Empecé muy chica acá, hice toda mi carrera, pasé por un montón de momentos (...) nada, lo quiero mucho al banco, la verdad... (...) voy a seguir siendo clienta del banco si me voy...o sea, no... no sé como que hay cosas como que las tengo muy incorporadas.*

Las empresas reconocen estar frente a un problema cuando intentan implicar a sus empleados con la organización. El conflicto intrínseco entre el capital y el trabajo no es ajeno a los mandos medios y se dispara con cada crisis, ya sea a causa de las “reestructuraciones” o debido a lo que sucede hoy en el mundo empresarial en cuanto a un creciente solapamiento salarial entre los empleados dentro y fuera de convenio (sindicalizados y no sindicalizados o entre los clásicos *white* y *blue collar*). Así lo expresa una gerente de recursos humanos de una firma del sector siderúrgico durante una capacitación llevada a cabo para el sector de recursos humano de la empresa:

*Un joven que ve que sus padres recibieron un retiro voluntario, ¿por qué se va a comprometer con la empresa? Yo vi compañeros entre el 99 y el 2001 que al otro día no los veía. Es difícil pensar en un compromiso con la empresa.*

### 12.7 Bajos potenciales

*La información detallada sobre la política de bajo desempeño se puede obtener (...) de su departamento local de RRHH (...) y está estrechamente relacionada con la legislación local (CGAP: Gestión del talento).*

Este rótulo constituye un nudo de confluencia del resto de las dimensiones y da cuenta de las formas en que se evocan las relaciones de poder al interior de las empresas, siempre de manera eufemizada. La palabra “despido” está fuera del vocabulario puesto que remite automáticamente a conflicto, lo que puede producir un “efecto contagio” y generar una acción colectiva. La exhibición pública del fracaso no sólo es evitada por los propios actores que la pueden llegar a sufrir, sino que la misma empresa hace todos los intentos posibles por detener la propagación del conflicto<sup>99</sup> entre sus pares. Así las firmas adoptan un variado repertorio conceptual cuyo principal objetivo es el de hacer difuso el proceso de despido o desvinculación de un empleado. Esteban (GIN) habla de la “leña mojada”:

*E (GIN): Acá no, acá, se protege mucho la seguridad en el empleo. No vas a encontrar a un empleado de la organización que esté preocupado por perder su empleo. Porque todo el tiempo miramos performance, si no estás performando adecuadamente, la primera pregunta*

---

<sup>99</sup> Muchas veces, las “desvinculaciones” van acompañadas de un proceso de *outplacement*, servicio contratado por la propia empresa y en el cual se ayuda al trabajador despedido a reubicarse en el mercado de trabajo.

*es ¿qué te pasa? Te reunís con tu mánager, haces una revisión, y a partir de ahí, puedes encontrar que sos muy bueno pero no estás en la posición que tenés que estar, lo llamamos la famosa “leña mojada”, donde dice “este empleado no da pie con bola en ningún lado, a ver dónde lo podemos ubicar”. Una vez agotadas todas las instancias, de hecho tenemos lo que llamamos una bolsa de empleo. Algunas de estas son prácticas locales, una bolsa de empleo es donde realocamos estos recursos, donde no están encontrando su espacio en los equipos, a ver, estamos creciendo con números importantes de posiciones, en vez de ir al mercado, busquemos adentro, veamos la cuestión interna. Y ahí empiezan las transferencias. Y ahí empezamos a encontrar que hay algunos que claramente no están performando bien y tienen que ser parte de un resource action<sup>100</sup>”.*

La compañía se esforzará por ubicar al trabajador en puestos acordes a su “perfil” o “personalidad”, pero no es desde la magnanimidad que se les brinda oportunidades a los bajos potenciales. Este sujeto sufre sanciones económicas que lo van a obligar a cambiar de “actitud” o a renunciar a la empresa. Esteban lo ilustra de la siguiente manera:

*E (GIN): (...) o están los que podemos realocar perfectamente y empiezan a encontrar, la verdad plenitud en desarrollo, el nuevo gerente está feliz, es la persona que están esperando porque además, lleva mucho tiempo entender esta organización y generar el networking para hacer efectivo. Ser empleado de la organización te genera que eso ya lo tenés, esas dos cosas ya las traes. Entonces si desde lo actitudinal estas dispuesto a tomar el nuevo reto, adaptarte al nuevo desafío que viene, la oportunidad está.*

*E: ¿A qué te referís con actitudinal?*

*E (GIN): Y...mucha gente que ha sido evaluada con un low performance eso tiene impacto directamente en su salario. Entonces si su salario se empieza a quedar muy atrasado empieza a tener algunas dificultades económicas, donde probablemente pueda estar enojado o con la organización o con su mánager, cuando ponen el problema afuera, cuando no lo trabajan, entonces cuando la persona fue identificada, que es un tema que se debe trabajar, que es un tema de performance, que no es un tema personal, que eso, por la cultura y demás, hay mucho*

---

<sup>100</sup> Cuando se le pidió aclaraciones acerca de esta medida, Esteban lo explicó de esta manera:

*E (GIN): Sí, soy cauto porque eso es parte de lo que...digamos...son procesos muy confidenciales que tienen que ver con performance management, digamos...como separamos nuestros empleados que no performan bien.*

*E: ¿Separar...separar de despedir, digamos?*

*E (GIN): Sí. Es confidencial esa parte porque la empresa nunca...se menciona ni se documenta abiertamente en ningún lado. Por eso se denomina resource action”.*

Otra de las formas de describir estas decisiones es con el rótulo de “reingeniería” - tan en boga en la década del 80 en los EEUU y en la Argentina durante la década del 90-, mencionado por Susana (DCRRHHA), que ofrece este “servicio” a sus clientes. La reingeniería se ofrece como una forma de *limpieza* de sectores improductivos – ergo, trabajadores- con la finalidad de lograr saltos sustanciales en productividad:

*La reingeniería significa revisar la perspectiva organizacional desde las respuestas de cada puesto. Se mide la complejidad de los niveles para ver saltos sustanciales de complejidad para que cada estrato le agregue valor al superior. Permite limpiar de funciones la organización.*

*respeto por las personas, por las relaciones entre las personas, por el individuo. De alguna manera, cuesta meterlo adentro porque hay que hacerse cargo de...hay que bancarse el espejo que está ahí, y lo que devuelve el espejo sobre todo. Cuando pueden procesar esto, y están dispuestos a empezar de nuevo en otra posición y volver a hacer el espacio, pero conociendo la organización, conociendo los procesos, conociendo las herramientas y poniendo el networking, es sumamente efectivo.*

El bajo potencial es advertido acerca de su condición de diversas maneras indirectas: las técnicas de “desarrollo personal” –campo de acción propio de la figura del *coach*-, por lo general están destinadas a esta población y sirven para “apoyar” a los individuos que tienen dificultades en sus puestos (Falcoz, 2001: 228). El proceso para devenir un bajo potencial se encuentra detalladamente planificado. La idea es generar un aterrizaje suave y lento hacia la desvinculación de la compañía, de manera tal que no se convierta en un acontecimiento que logre difusión masiva. Esteban (GIN) hace alusión a este proceso:

*En tres [aludiendo a un pobre resultado en la evaluación de desempeño], entrás en un proceso que se llama performance improvement plan (plan de mejora del desempeño), en vez de hacer un informe de evaluación de desempeño anual, lo hacemos en cuartas, y te la partimos en cuartas y tenés objetivos por cuartas, y te vamos monitoreando de cerca. En la medida que vemos que no es un tema de skills (habilidades), que no vas a mejorar, y que el problema está en otro lado, pensamos en realocarte. Si claramente no sos realocable porque tus skills no son los adecuados con la organización, podés entrar en un performance management....*

Pero la gran incógnita que nunca termina de quedar resuelta es cuáles son los atributos que llevan a un empleado a convertirse en un marginal. Según una consultora de origen norteamericano del área de RRHH (en adelante CRRHHN), que elaboró un “modelo de compromiso” para derivar un alto potencial, existe una línea continua que marca los diferentes estados en la que se puede encontrar un trabajador en cuanto a su implicación con la empresa: satisfecho – motivado – comprometido – dedicado. Cuando está “simplemente” satisfecho, el empleado “disfruta el trabajo, no está insatisfecho con los términos y condiciones, le gusta trabajar solo, no va más allá de lo que se le requiere, no es necesariamente un trabajador en equipo y generalmente tiene un enfoque externo”. En general, en todos los casos se asume que la falta de iniciativa-automotivación, de decisiones racionales, y el exceso de rutinización y formalidad (esto es, apegarse a las especificaciones mínimas del puesto), convierten a los evaluados en candidatos a dejar la organización. Por sobre estas cosas, el bajo nivel de compromiso con los objetivos de la organización también puede llevar a esta situación. Esto va ligado al trabajo en equipo, el trato con los demás, tal

como se afirma en las competencias institucionales de un banco brasilero (en adelante CIBB): “En ocasiones puede anteponer sus objetivos personales a los del equipo”. Los otros ejes críticos son: el grado de conocimiento del negocio y su contribución al mismo y la satisfacción del cliente. En el primer caso, es importante el nivel de compromiso, más allá de lo formal y lo mínimo (como lo sostiene la herramienta de gestión global para alinear el desempeño individual con los resultados empresariales de una empresa agroindustrial de origen norteamericano –en adelante EAN-: “no ha realizado contribuciones al negocio y/o al equipo o han sido limitadas”). La relación con los pares y superiores es otro punto considerado, no sólo a nivel de “valores” como el respeto, la confianza, etc., sino también el nivel de dependencia de los superiores y el exceso de concentración en la toma de decisiones (se lo caracteriza como falta de delegación). En síntesis, se observa que lo más influyente es: el entendimiento y cumplimiento de los objetivos, la relación con superiores y con su equipo, las capacidades de liderazgo y los intereses personales.

El bajo potencial es aquel que deja de comprometerse con la empresa y con los “valores” que ella detenta. Una vez que el sujeto entra dentro este rótulo, las problemáticas referidas al desempeño pasan a un segundo plano. Las cuestiones técnicas necesariamente deben ir de la mano con cuestiones de naturaleza “social”. Las relaciones de producción son necesariamente relaciones *sociales* de producción. Viviana (GRRHHB) lo expone de la siguiente manera:

*V: Nada, individual. Con la persona...y eso tiene que ver con el perfil de la persona, ¿sí? Pero también tiene que ver con su compromiso y su satisfacción con la tarea. Por ejemplo, una persona (...), con alta satisfacción pero con alto compromiso, mi recomendación es incrementar objetivos, porque esa persona está muy cómoda...*

*E: ¿Y cómo se hace eso, en ese caso como se hace eso?*

*V: Y en realidad, lo ponés a conocimiento del gerente, y ahí si está el jefe directo que tendría que operar en incrementar los objetivos, en hacer un seguimiento más adecuado de la tarea que la persona está haciendo, porque quiere decir que la persona está como cómoda, porque bueno, hay personas que hacen la plancha, y en sucursales, uno puede...*

*E: ¿Por qué?*

*V: Y porque el equipo te sostiene...cuando uno trabaja en equipo...o no porque la contratación es muy pequeña y todo muy exigido...pero, siempre, como el trabajo práctico de la facu...siempre hay uno que...*

*E: ¿Puede pasar que una persona que está trabajando, hace bien su trabajo, pero le falta compromiso?*

*V: Puede pasar...*



*E: ¿Qué se le puede hacer?, porque el trabajo lo hace bien...*

*V: Bueno lo que pasa que para nosotros el compromiso es una competencia corporativa.*

*E: ¿Y qué significa?*

*V: Y bueno...no queremos a las personas que no estén...queremos que además de que hagas bien tu trabajo lo hagas comprometido, con lo cual...de alguna manera también estamos por el jefe directo, trabajar ese compromiso...*

*E: ¿Me podés explicar?*

*V: Y ahí sería, para mí sería, reasignar objetivos, digamos, ¿sí? Porque (...) si hace bien su trabajo, pero no tiene que estar comprometido, seguramente porque como que está un poco aburrido...podría llegar a ser. Porque tiene una mala actitud y ese ya es otro caso. Si no está comprometido y está haciendo su laburo, porque nada lo motiva a dar más o a exponerse más o a comprometerse más, no...no está siendo exigido digamos sí? o sea....*

Bajo el velo de la irrefutabilidad de la objetividad científica, validada por una métrica de la evaluación individual por competencias, la evaluación constituye una poderosa herramienta de justificación de un orden establecido que participa de la selección –descarte- de poblaciones inadaptadas y, a través de ésta, de una forma de control colectivo por medio de la auto-evaluación individual. Un fiel reflejo del intento de legitimación del estigma del bajo potencial por medio de apelaciones a la científicidad de las competencias, es el de Esteban (GIN):

*E (GIN): (...) Para los de ventas, externo, medirán por las ventas...pero RRHH, como te mide, buscamos asociarlo a lo más duro que se pueda. Porque estamos en un área muy blanda, buscamos satisfacción, entonces, ¿cómo se mide...? asociemos a las métricas que existen. Pero en realidad no sé...de repente...tu mánager dice...tenemos que trabajar sobre este tema...voluntarios... y vos no te sumás nunca, nunca generás una propuesta, nunca challengeás (desafiás) nada, nunca descubriste un problema en un proceso y si lo descubriste no levantaste el punto. Tu mánager al final de año te dice mirá...convives en mi corazón, yo te quiero mucho, todo muy bien, pero no hiciste esto y esto y esto. Lo bueno es que no llegás a fin de año y te dan un balde de agua fría diciéndote, sino a mitad de año más o menos, cuando no estás yendo al puerto que se supone que tenés que ir, no estás performando como se esperaba, podés tener un call to action (llamado a la acción), que te dicen bueno mira, tenés que ir trabajando sobre esto. Y tenés mucho feedback, en la empresa tenés mucho feedback y es un regalo, porque te lo dan y es un regalo, es la única oportunidad que la gente te diga lo que le pasa con vos. Tenés que estar muy abierto a esa lectura, tenés que estar muy maduro, y decir, no buscar la excusa de por qué no lo hice...sino buscar la causa de por qué lo está*

*diciendo...de dónde viene, es una oportunidad de mejora, lo peor que te puede pasar es que nadie te diga nada.*

Para escaparle a la condición de bajo potencial, es necesario invertir permanentemente y de manera sistemática en el desarrollo de los atributos necesarios. No hay lugar para las dudas ni para mostrar debilidades. El timorato, el averso al riesgo, encontrará su lugar afuera de la firma. Los “comportamientos fundamentales” de una empresa farmacéutica de origen norteamericano (en adelante CFFN) lo demuestran, a la hora señalar a esta población:

*Does not consistently develop ideas that improve business results, misses opportunities to leverage and adapt existing processes in new ways to support continuous improvement, invests minimal time in learning from failures and successes and does not consistently share learnings with others. Hesitates to embrace new ideas and change, hesitates to take informed and appropriate business risks and escalates decisions involving risk inconsistently or inappropriately. Challenges the status quo infrequently or is sometimes unwilling to abandon conventional thinking<sup>101</sup>.*

La habilidad para “venderse” y promocionar los resultados conseguidos aparece como la razón de ser de los “ganadores”. El bajo potencial es alguien que, por sobre todo, *es visto* como tal por lo que la administración de las relaciones afectivas será una cuestión fundamental para intentar escaparle al rótulo. El empleado que no se ocupa de satisfacer al cliente ni a su equipo, es considerado un individualista. El acto de entrega –a la empresa, al cliente, al equipo- es una señal del deseo de superación. La falta de entrega es vista como egoísta. Las CIBB lo dejan de manera expresa:

*No se preocupa por adquirir nuevos conocimientos asociados a sus responsabilidades. Su participación, no tiene resonancia, en el logro de los objetivos comunes. Puede trabajar con otros, aunque, a veces, no logra una verdadera integración a la dinámica del equipo. Debe esforzarse por establecer relaciones con los demás. Se limita al cumplimiento de su tarea respetando a los demás miembros del equipo. No se introduce en la red de interacción grupal. No establece relaciones con el resto del equipo y/o lo hace en forma conflictiva. Se limita a la realización de su tarea. No se interesa por conocer el punto de vista y la necesidad del cliente. Nulo interés hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Actúa solo en función de hechos concretos y/o indicaciones. Antepone objetivos propios a los de la empresa y los del equipo.*

---

<sup>101</sup> Consistentemente no desarrolla ideas que mejoren los resultados del negocio, pierde oportunidades de mejorar y adaptar procesos existentes en nuevas maneras de apoyar un mejoramiento continuo, invierte un tiempo mínimo en aprender de errores y éxitos y consistentemente no comparte aprendizajes con otros. Duda en abrazar nuevas ideas y cambios, duda en tomar riesgos del negocio de manera informada y apropiada y lleva a tomar decisiones que encierran riesgos de manera inconsistente o inapropiada. Desafía el estatus quo de manera infrecuente o a veces no tiende a abandonar el pensamiento convencional (traducción libre nuestra).

Pero incluso la ambición y las ansias por ganar y progresar deben estar correctamente administradas. Se alienta el deseo de pertenencia al grupo de altos potenciales, pero de acuerdo a cómo se maneje esta “economía libidinal” del deseo, un empleado puede pasar al “bando opuesto”. El Manual de competencias FYI –traducidas las siglas literalmente significan “para tu desarrollo”, *for your improvement*), editado por la consultora del área de RRHH de origen norteamericano Korn Ferry y utilizado en numerosas empresas transnacionales para las evaluaciones de desempeño, define el grupo de características desalentadas en las empresas: “centrado en sí mismo, extremadamente ambicioso, arrogante, traiciona la confianza, falta de compostura, falta de ética y valores”.

#### 12.8 Devenir alto potencial: todo confluye aquí cuando se logran los mejores resultados en la evaluación de cada competencia. Calidad adscripta. Se evalúa al trabajador.

*Aprende a partir de las autobiografías y biografías. Encuentra libros de gente famosa que posea la habilidad que tratas de construir (...) Norman Schwarzkopf [comandante en jefe de la invasión a Irak en 1991] sobre liderazgo (...) Trata de ver cómo enlazan la habilidad en la cual estás trabajando en la trama de habilidades (De los consejos para el plan de desarrollo de competencias de FYI).*

*El talento en esta empresa se define como “empleados que han demostrado un buen desempeño continuado y que tienen la capacidad de continuar en su puesto actual o de asumir nuevas o mayores responsabilidades” (EAN: Managing and appraising performance - herramienta de gestión global para alinear el desempeño individual con los resultados empresariales-).*

*Yo no le pago para que trabaje, sino que le pago por tener éxito (Roussel, 2007, citando la evaluación hecha a un ingeniero).*

*Puede haber un Einstein mala persona, no al revés (...) diez por ciento de rotación es saludable. (Representante de una empresa que viene a reclutar alumnos en el Día de Empresas organizado por la Universidad de San Andrés, refiriéndose a la posibilidad de que un alto potencial puede ser “mala persona”, pero no se admite una buena persona devenida bajo potencial).*

*Talento: deriva del latín *talentum*, moneda de mucho valor, y del griego *tálanon* que es el plato de la balanza: talento como materialidad maleable que se expresa por su peso. Dotes naturales como máxima expresión de riqueza (MGCHARRHH).*

El alto potencial debe exceder de manera constante los objetivos que se le imponen. No hay límites para demostrar el potencial y si los hay, éstos se van corriendo conforme se efectúan

comparaciones entre potenciales, siendo el más destacado la medida del resto. EAN obliga a que lo “elegidos” confirmen su condición periódicamente:

*Las nominaciones confirmadas por las revisiones de talento indican sólo las direcciones de desarrollo acordadas y no constituyen ningún tipo de compromiso o promesa.*

Esta revisión es un proceso continuo:

*Habida cuenta de que el entorno empresarial puede cambiar rápidamente, es obligatorio efectuar una revisión intermedia con el fin de validar los objetivos y mantenerlos actualizados, revisar las prioridades de desarrollo, las actividades, el progreso realizado y actualizar estos datos según corresponda.*

El alto potencial está destinado a convertirse en un directivo de la empresa<sup>102</sup>, por lo que se le va a exigir competencias cada vez más generales y menos específicas a su función. La empresa anteriormente citada los describe de esta manera:

*Las personas en este nivel seleccionan y desarrollan a los empleados que, en última instancia, se convertirán en los líderes de la organización. Por este motivo, deben ampliar su perspectiva y empezar a pensar más allá de su propia unidad, adoptando una manera de pensar y actuar estratégica que sea válida para las diversas unidades conectadas entre sí y la empresa en su totalidad.*

El reconocimiento por parte de la empresa al alto potencial siempre estará marcado por la opacidad. Es que a fin de cuentas, como el grado de cumplimiento de los resultados que se propuso conseguir el asalariado es siempre materia de discusión, las formas reales y concretas de evaluación del trabajo terminan muchas veces privilegiando la antigüedad en la empresa (Cousin, 2008). La llamada “administración por objetivos” se revela como la verdadera norma de trabajo en las empresas y, al menos en el plano formal, ésta constituye el marco de referencia y el barómetro de los salarios, a la vez que da cuenta de la brecha siempre presente entre la retórica corporativa y el trabajo tal como lo viven los propios actores. Este discurso empresarial apela al ideal de trabajo, un modo de organización que prescribe y define lo que debe ser el trabajo. La gestión por objetivos va a mostrar de manera descarnada la herida siempre abierta entre la concepción y la ejecución del trabajo.

---

<sup>102</sup> Así lo promete EAN en su manual de gestión del talento:

*Las personas en este nivel seleccionan y desarrollan a los empleados que, en última instancia, se convertirán en los líderes de la organización. Por este motivo, deben ampliar su perspectiva y empezar a pensar más allá de su propia unidad, adoptando una manera de pensar y actuar estratégica que sea válida para las diversas unidades conectadas entre sí y la empresa en su totalidad.*

Una condición *sine qua non* para devenir un alto potencial es la capacidad de movilidad<sup>103</sup>, asociado a la figura del gerente nómada. En un contexto donde el nomadismo despunta como la referencia ideológica del buen profesional, los lazos que puedan mantener a los individuos atados a cualquier situación son vistos de manera negativa. Cada empresa destina un programa especial para gestionar y retener a sus talentos. Bajo el mito del nomadismo, las organizaciones invierten en la empleabilidad de sus altos potenciales, lo que los dejaría actualizados de acuerdo a las tendencias del mercado. Así lo muestra MGCHARRHH: “prepararlos para irse, brindándoles nuevas responsabilidades, desarrollando sus habilidades, capacitándolos, favoreciendo su *networking*”. Es sólo aquí cuando se posibilita revelar las diferencias que se establecen entre las dimensiones de género y de edad que normalmente se mantienen ocultas en el resto de las dimensiones<sup>104</sup>. Las mujeres encuentran serias restricciones en sus chances de devenir un potencial y ser promovidas. En la misma sintonía, los “padres de familia” también encuentran dificultades en trasladarse de manera frecuente de país en país. Sin embargo, la disposición a la movilidad<sup>105</sup> da cuenta de un deseo de evolución rápida y permanente. La expatriación constituye el vector principal de la internacionalización

---

<sup>103</sup> La movilidad es una muestra de capacidad de adaptación. Al menos es lo que sugiere Eduardo, un gerente de relaciones laborales de una empresa siderúrgica argentina (en adelante GRLLSA):

*Claro porque, una gran capacidad que tenemos que tener todos. Discúlpeme que agrupo a todos, pero es cierto, es la adaptación. Un día estás trabajando en la (...) mañana te toca trabajar en no sé, en Administración, no sé, un día en Desarrollo, y mañana en el ámbito de Recursos Humanos. Un día estás trabajando acá en Argentina en una unidad de negocios de la compañía, otro día entrás a trabajar en Metalmecánica, otra vez te transfieren a otra unidad de negocios, otro día te traen una propuesta de expatriación. O sea, la adaptación es continua. Tenés responsables que van cambiando, tenés que adaptarte a los nuevos lineamientos del nuevo responsable. El equipo de trabajo va cambiando, va rotando, los lugares físicos de trabajo también cambian, entonces....*

<sup>104</sup> Oscar, Director general de una firma consultora dedicada a temas de “clima” organizacional (en adelante DGCON), muestra al punto en que la segregación por género está enquistada en las compañías. La mujer, para recibir un trato igualitario, debe compartir las características que detenta el hombre:

*O: (...) y yo te diría que la mujer es muy apreciada en los sectores de desarrollo tecnológico, o donde se requiera creatividad en el trabajo en creación, en general está muy valorizada, digamos, después uno cuando cambia y va a la manufactura se encentra con que la mujer es utilizada para las tareas repetitivas, y que requieren ciertas habilidades y demás, en donde las rechazan, por eso digo... cambia la situación de la incorporación de la mujer en función de la posición y el tipo de negocio... En aquellas donde la mujer es valorada, en función de, esa mirada especial que puede tener o compartirla con el hombre, encontramos un trato absolutamente igualitario con condiciones que la contemplan en su totalidad, y en las otras claramente hay diferencias importantes, no manifiestas.*

La cuestión del género impide el progreso en la empresa porque no permite la movilidad internacional necesaria, especialmente en mujeres que tienen hijos en edad escolar. Lo reconoce Viviana (GRRHHB):

*V: Creo que...no...a la altura de lo que estamos, no. Pero, bueno, sí. No pero sí digamos....sí. Si salís a competir al mercado, creo que son cosas que se juegan, de...no sé posiciones donde por ahí te exigen viajar lo que sea, parecería que sí, el género te puede llegar...el género o la familia. Yo no tengo familia, no tengo familia...estuve casada pero no tengo hijos. Mi familia de origen vive bastante lejos digamos, con lo cual por ahí pareciendo como una característica de mayor independencia respecto a otras colegas más digamos que por ahí si tienen hijos y familias. Entonces, digo, creo que a ellas se les juega un poco más de...los hijos...no, como que esa cosa...o esta cosa de que “¿Y cuando pensás formar una familia?” Porque te tomo ahora, pero sí....sí. Se puede, aunque uno no lo diga, se puede hacer.*

<sup>105</sup> Susana, dueña de una consultora en temas de Recursos humanos, se queja del “exceso” de arraigo de los argentinos: “el argentino no se quiere mover, no quiere expatriarse”.

de los futuros equipos de directivos de la empresa transnacional. Esto se ve reforzado cuando encontramos en cada departamento de recursos humanos un verdadero aparato de gestión de la expatriación. El vértigo que implica la demostración constante del compromiso con la carrera deja entrever los sacrificios que se le imponen a estos altos potenciales, lo que no implica que simultáneamente éstos encuentren placer en esta lógica de “progreso profesional” permanente. Se puede decir que, una vez que un *mánager* es “marcado” como alto potencial, éste pasa a estar “condenado” al éxito. La condena implica la necesidad de confirmar permanentemente el potencial, resistiendo el estrés y manteniendo un nivel cada vez más alto de *performance*. Pero ¿qué implica una alta *performance*? ¿Acaso esto se relaciona con un alto índice de productividad? Aparentemente, el desempeño “superior” implica un acto de entrega a la organización y que el individuo haga su aporte a la construcción de una mitología en torno a la compañía<sup>106</sup>. Por eso las relaciones públicas son importantes, ya que se valoran todos aquellos relacionamientos con actores que le hayan sido beneficiosos a la empresa (o puedan serlo potencialmente), como ser líderes de mercado, clientes, etc. Por otro lado, la lealtad y la actitud optimista hacia la organización son fundamentales: “leal a la organización, optimista con respecto al futuro”. El modelo de compromiso propuesto por CRRHHN, apela a la movilización total del sujeto en beneficio de la empresa:

*Aporta esfuerzo discrecional, busca de forma proactiva oportunidades que cumplan la misión de la organización, habla positivamente de los productos y servicios de la compañía, recomienda a la organización como empleador, está dispuesto a reservarse las críticas y/o ser un crítico constructivo para el bien de la organización, es fuerte frente a insatisfacciones de corto plazo.*

El alto potencial debe ejercer un poder pastoral, ayudando a su equipo en su desarrollo personal y profesional. Las competencias gerenciales de CGAP sugiere que éste debe dar “energía y dirección a las actividades del equipo, proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores”. Para verificar si lleva a cabo estas acciones propone que éste haga mención “de un programa que haya introducido para mejorar la moral en su departamento”. El talento tiene que impedir que el malestar se propague por la organización, especialmente en tiempos de crisis. Por eso, debe ser “capaz de demostrar una comprensión efectiva y de explicar a los empleados los conceptos y las razones de la reestructuración<sup>107</sup>”.

---

<sup>106</sup> Este acto de entrega es definido por una empresa química de origen norteamericano (en adelante QN): “Se encuentra plenamente disponible cuando atraviesa por un período crítico”.

<sup>107</sup> La misma empresa química, aborda la cuestión de las “reestructuraciones” y la manera en que el alto potencial debe comportarse frente a ellas: “Cuando ocurren problemas de rendimiento, no evita el conflicto pero establece medidas claras y las implementa con determinación”.

Devenir un alto potencial implica actuar de forma apasionada. Si bien el mánager planifica racionalmente su carrera<sup>108</sup>, la actitud que acompaña cada paso en esta construcción pertenece al plano emocional<sup>109</sup>. En el plan de trabajo y desarrollo (eufemismo para llamar a la evaluación de desempeño) de una empresa de consumo masivo de origen norteamericano, habla de “*passion for winning*” (pasión por ganar). Esta pasión debe estar enfocada en un irrefrenable deseo de superación: “*we have a compelling desire to improve and to win in the marketplace*” (tenemos un deseo irresistible por mejorar y por ganar en el mercado). Este deseo debe siempre ser medido, puesto que el sujeto se va a comparar con sus pares en un intento de destacarse: “*we benchmark our performance rigorously versus the very best internally and externally*” (comparamos rigurosamente nuestro desempeño contra los mejores interna y externamente).

A diferencia de la simple gestión del vínculo con el otro, un banco de capitales brasileros, dentro de sus competencias institucionales, convoca al empleado a anticiparse a las necesidades de sus pares y de los clientes con los que interactúa: “de forma espontánea y natural tiende constantemente a establecer relaciones con los demás. Conoce bien los puntos de vista y necesidades de sus clientes. Posee curiosidad, interés y capacidad de anticiparse y detectar nuevas o futuras necesidades de sus clientes, satisfaciéndolas de manera proactiva y servicial antes mismo que surja el requerimiento, a la vez revisando y reintegrando permanentemente su propio esquema de acción. Siempre otorga valor agregado diferencial a sus tareas y consigue la aprobación y confianza del entorno y/o clientes”. QN va en el mismo sentido cuando establece las reglas que un alto potencial debe sostener en su trato con clientes:

*Establece relaciones a largo plazo: desarrolla relaciones a largo plazo para obtener beneficios mutuos con clientes clave y utiliza su propia personalidad para garantizar la lealtad de los clientes. Se empeña para tener acceso a los niveles más elevados de la jerarquía del cliente, además de establecer contactos con personas abajo del nivel de decisión con el fin de influenciar específicamente a los tomadores de decisión.*

---

<sup>108</sup> Así lo muestra MCQN: “Asume riesgos personales calculados para lograr un resultado exitoso”.

<sup>109</sup> Esta dicotomía entre lo racional y lo emocional está claramente identificada en MCQN:

*Demuestra dedicación y perseverancia para alcanzar determinados objetivos, que pueden demandar un importante compromiso personal. Es capaz de alcanzar objetivos y trabajar en una estructura donde las directrices claras y definidas no son frecuentes. Establece prioridades a largo plazo y contingencias: Planifica sistemáticamente los recursos necesarios durante plazos más extensos. Identifica los plazos o hechos importantes para alcanzar objetivos de mediano y largo plazo. Posee planes de contingencia para evitar problemas potenciales con los plazos y recursos. Es altamente perceptivo: demuestra interés y está dispuesto a conversar sobre temas personales o asuntos relacionados al trabajo.*

MCQN detalla las cualidades que debe ostentar el modelo de gerente ideal. Éste debe hacer un buen uso de las redes con el fin de que se cumplan los objetivos de la compañía:

*Establece o mantiene una red social internacional con las personas que se encuentran dentro o fuera de la organización con el fin de utilizar los contactos para cumplir con los objetivos de la compañía. Utiliza un enfoque y redes complejas para ejercer influencia: Utiliza cadenas de influencia indirecta: Hacer que A le muestre a B para que B le diga a C.*

Para lograr este cometido, debe desarrollar (o tener ya la cualidad adscrita) un sexto sentido:

*Comprende los pensamientos y sentimientos no expresados de la audiencia y las costumbres locales para adaptar su propia estrategia de persuasión.*

Deberá utilizar “un elevado nivel de convicción o creencia para respaldar sus argumentos”. Al trabajar con otros entornos culturales, el empleado tiene que saber lidiar con lo diverso:

*Utiliza la diversidad y el reconocimiento global para obtener beneficios: Considera las cuestiones relacionadas con la diversidad como importantes para el bienestar de la compañía a nivel mundial y desea obtener y explorar proactivamente ideas de otras regiones.*

El talento adscrito es ya una señal de pertenencia al mundo de los “elegidos”. La tarea del jefe o del evaluador es realizar un correcto diagnóstico de estos “perfiles” a los fines de ubicar a la persona correcta en el puesto correcto. Así lo detalla Viviana (GRRHHB):

*...los sábados aproveché en el medio de esta división, para armar la parte de la gestión del talento, que en mi caso, tiene que ver con potencial, pero también, mirar a las personas digamos, a que estén ubicadas siempre en el mejor lugar de acuerdo a su perfil y a su comportamiento laboral., o sea, yo considero que ya el talento es un high potential, como también...que el talento esté bien aprovechado digamos, si tenemos una persona súper prolija y ordenada, que esté en una caja digamos, o que estén...¿no? Como que cada uno esté en el lugar más adecuado de acuerdo a su perfil (...) y eso como que también tiene que ver con actitudes (...), desde ese lugar de gestión de talento nosotros lo que hacemos un poco es, además de tener actualizado que...el puesto donde está la persona...no tenga demasiado gap (diferencia) con el perfil de la persona, que ha logrado desarrollar, sino también mirar cuestiones de compromiso y satisfacción, digamos, ¿no? Y recomendar a los jefes algún tipo de tratamiento de ese diagnóstico, también en gestión de talentos vemos la parte potencial....*

En muchas empresas se utiliza indistintamente talento y potencial, pero en la empresa donde trabaja Viviana (GRRHHB), parece que no. El talento parece una cualidad “innata”, mientras que el potencial es lo que “promete” esa persona en términos de desempeño. La competencia de un empleado va a estar conformada por un conjunto de habilidades subsumidas en un



“buen comportamiento” del individuo, que se manifiesta en la demostración de una alta motivación:

*E: ¿Podrías definirme qué es talento?*

*V: Para mí es eso, tener como...una capacidad superior en una determinada...misión, ¿sí? En mi concepción digamos, está como bastante atado al concepto de competencia digamos, o sea, lo que una persona va a hacer un desarrollo o un resultado superior, digamos, simplemente porque esa profesión concuerda con alguna motivación particular de esa persona digamos, ¿sí? Que tenga que ver el requerimiento del puesto con la motivación de la persona, digamos, como que eso tiene que conjugar de alguna forma y eso es talento.*

*E: Y ¿de dónde proviene?*

*V: De la conjunción de ambas cosas, en realidad no es de la persona en sí misma, ni del puesto en sí mismo, se tienen que dar como la conjunción de ambas variables para que realmente la persona tenga ese resultado superior...*

*E: Sí, pero ¿la competencia de la persona...?*

*V: Y, viene de esa conjunción de habilidades, experiencias, estructura de personalidad si querés y el perfil del comportamiento laboral, para mí una persona, cuando nosotros miramos a una persona, si de alguna manera yo que yo trato de transmitir a la línea o sea, a los jefes, directos y a la gente que por ahí trabaja en mi equipo, es que nosotros vamos a mirar el currículum, vamos a mirar la experiencia y los estudios, también vamos a mirar el desempeño, es decir, como hoy trabaja y también vamos a mirar el potencial, digamos, ¿sí? o sea, estructura de personalidad, cuanto más esa persona pueda estirarse a partir de la posición que tiene hoy digamos, ¿sí?. Pero para mí, en definitiva, yo llamaría más talento, a lo que es el comportamiento laboral, es esa capacidad que hoy me hace diferente en esta posición digamos, ¿sí? Y llamaría potencial a aquello que me va a llevar a un desarrollo a futuro, a mediano o corto plazo digamos, pero que tiene que ver con algo superior a lo que estoy haciendo ahora, ¿no? Para mí hoy, el talento hay que trabajarlo en el mismo puesto donde uno se encuentra digamos.*

El talento y el potencial son también pasibles de ser desarrollados, paradójicamente. Lo que ocurre es que en realidad el desarrollo proviene de un autoconocimiento más que de la adquisición de nuevas habilidades. Viviana propone desarraigar de los empleados menos jóvenes la cultura paternalista y que encuentren por sus propios medios su “verdadero ser”:

*E: ¿A través de qué, qué mecanismos, cómo se trabaja eso?*

*V: Para mí primero, conocimiento de la persona, que la persona conozca cuál es su talento diferencial me parece que el autodesarrollo o la responsabilidad sobre el propio desarrollo, las generaciones que vienen la traen como muy incorporadas y por ahí las generaciones que*

*venimos trabajando hace un tiempo, o sea, generación 35, 45 años digamos, es algo que tiene que incorporar porque viene de una cultura un poco más paternalista digamos. Autodesarrollo en el sentido de decir bueno, yo conozco cuáles son mis capacidades, yo sé donde puedo tener un desempeño superior y yo me enfoco a especializarme en eso, o sea, yo creo que a veces uno (...) peca, de que desarrolla sólo para arriba, sólo requiere una posición jerárquica y nada más, sin embargo, si uno es muy talentoso en un área de investigación, por ejemplo, puede hacer una excelentísima carrera, o sea, desarrollo no implica, que todos seamos generalistas, también la pirámide ahí se empieza como a angostar un poco y la base no es la ideal, o sea, para mí talento es eso, primero la responsabilidad de cada uno. Después bueno, contar con un buen compañero de ruta, que puede ser el jefe, un par, o un referente dentro de la organización y después sí con cuestiones más técnicas, académicas, sí, académicas, básicamente, o sea, lo propio lo de un líder o una figura que acompaña y que ve algún feedback y después la parte académica (...).*

Como toda competencia, el alto potencial debe ser puesto en escena constantemente. Por eso, el “autodesarrollo” no es otra cosa que una demostración del interés del gerente en devenir un alto potencial. Viviana (GRRHHB) lo retrata a través de una experiencia personal:

*E: Cuando hablabas de auto desarrollo... ¿cómo uno puede autodesarrollarse, a través de qué instrumentos, herramientas o procesos?*

*V: Para mí tiene que ver, insisto, primero tiene que ver con conocer y después por ponerlo en práctica en la vida cotidiana. Si vos me preguntás, o sea, yo te puedo contar de una experiencia mía personal. Mi perfil natural es un perfil más bien analítico, o sea, mi carrera de grado es una carrera netamente de análisis, de investigación, de búsqueda de información de estudio, ¿sí? Y la verdad es que, a su vez, tengo una personalidad bastante inquieta y curiosa entonces, siempre fui como muy dinámica y tengo como esta veta de servicios al cliente, digamos, ¿no? Y cuando yo fui asumiendo las posiciones de mayor responsabilidad dentro del área de selección, digamos, donde ya tenía por ahí una persona a cargo, después tuve un equipo a cargo, yo tuve que desarrollar mis competencias de relaciones interpersonales...entonces bueno, pero fue a partir de darme cuenta de que bueno, de que no bastaba sólo con mis mejores informes o de que yo tuviera como una muy buena mirada de una entrevista de admisión de un postulante, sino que también eso lo tenía que poder presentar, convencer a una línea, entonces tuve que desarrollar algunas competencias que bueno...que me sirvieron para la posición en la que estoy hoy.*

El potencial es definido por Viviana como aquel que se comporta como si ya fuera un directivo de la compañía. El potencial *es* alguien en este preciso momento. No se espera a alguien para que se convierta en potencial. Esto no quita que uno puede dejar de serlo en cualquier momento:

*E: ¿Podés definir qué es un potencial?*

*V: Para mí es una persona... que tiene ...como la capaci...primero una gran capacidad de aprendizaje y segundo la estructura que le permite bancarse por lo menos, dos posiciones más de la posición que está ocupando en el momento actual.*

*E: ¿En términos de qué?*

*V: En términos de decisión básicamente, de equilibrio para tomar decisiones, digamos, ¿no? Yo creo que las personas en general toman decisiones en función de una determinada motivación, digamos, ¿sí? Podés estar más motivado al resultado, podés estar más motivado a las personas, podés estar más motivado a la tarea, podés estar más motivado a la norma y el procedimiento digamos y me parece que, cuanto más equilibrás tu perfil, digamos, más potencial de desarrollo tenés en la medida que las decisiones tienden a estar más puestas en la situación a sí misma y no en tu tendencia natural a privilegiar uno u otro escenario. ¿Me expliqué o lo hice muy complejo? Como que podés tener una mirada más desprendida de tu propia tendencia natural a estar hacia un lugar, ¿no? Y para mí eso tiene que ver básicamente con tu capacidad de aprendizaje, y con una flexibilidad de estructura previa que te permita equilibrar esa tendencia o separarte un poco vos de la situación y no personalizar la decisión, creo que es eso.*

Las tareas de “espionaje” para detectar altos potenciales (como así también a los de bajo desempeño) implican una alta dedicación por parte del departamento de recursos humanos, que actúa de manera “mancomunada” con los jefes de línea. Así lo cuenta Viviana, cuando realiza las “visitas” a las sucursales:

*V: (...) en realidad nosotros tenemos como...ahora las estamos tratando de quitar, pero tenemos esto, primero nosotros hacemos como un mapeo y lo llamamos así, en distintas sucursales y en las centrales, entonces vamos a la sucursal por ejemplo, me junto en forma individual con cada una de las integrantes de la sucursal y ahí establecemos, de alguna manera en un cuadro que también incluye satisfacción y compromiso, si es una persona para incrementar objetivos, para reubicar, para motivar, para retener o para desarrollar (...).*

Una vez detectado el *high performer*, automáticamente se activan mecanismos de retención de talentos, que incluyen retribuciones salariales, pero no se restringen a eso. La empresa le ofrecerá tareas más interesantes, desafiantes, le ofrecerá más capacitación para aumentar su empleabilidad, etc.:

*V: (...) en realidad, tendría que...bueno, yo estoy poniendo previo un ejemplo muy del aire. Cuando nosotros armamos ese cuadro, determinamos, si lo ubicamos en este cuadrante, es porque la persona está con estas características e inferimos que con tal y con tal acción, se lo podría llegar a sacar de esa posición, lo que no quiere decir que eso dé resultado cien por*

*ciento. Cuando vos decís, un High Performance, un alto desempeño, si lo querés retener, hacer una retención, te asigno proyectos, te doy una capacitación, te aumento el sueldo. A veces da resultados y a veces no. La gente se terminó yendo a pesar del esfuerzo que vos hagás, entonces bueno, es decir, te asigno unas variables que a mí me parece te pueden sacar de esa situación. El jefe directo que está más cerca te podrá sugerir algo más que está más personalizado. De todas maneras puede que no dé resultado....*

La posibilidad de que la organización financie un posgrado al manager con el fin de retenerlo está siempre presente. Se debe ser merecedor de esta premio, que a su vez está compuesto de un mercado de títulos académicos (por lo general son MBA, maestría en negocios) altamente competitivo y con aranceles sumamente elevados. Esto le da un prestigio adicional, puesto que al ser tan caros, sólo acuden a ellos los *high potentials* financiados por las propias empresas, creando una verdadera red de relacionamiento compuesta por “talentos”. Es aquí donde radica la razón por la cual los gerentes eligen cursar estos MBA por los contactos que pueden llegar a desarrollar más que por los contenidos que van a aprender<sup>110</sup>. Así se confiesa Esteban (GIN):

*E (GIN): La empresa aceptó, me financió el posgrado, el otro 50% me lo financió yo.*

*E: Y ¿tuviste que firmar un compromiso...?*

*E (GIN): No, esa empresa no tiene ese tipo de prácticas, en esta sí, acá es como una herramienta de retención, porque las compañías son distintas, esta compañía es una multinacional, es matricial la organización, es una cultura muy fuerte, que forma profesionales al mercado y se hacen súper especialistas en cada área de cualquier parte de la organización, el mercado laboral los trata de llevar y la verdad es que esta compañía busca el máximo desarrollo laboral y personal, porque hay que combinar las dos cosas, el problema es que cuando vos hacés el matching con lo económico, claro sino sería el mundo perfecto y acá justamente en términos de compensaciones, uno todo el tiempo está haciendo una propia*

---

<sup>110</sup> Miguel, consultor en el área de gerenciamientos temporarios y ex directivo de diversas empresas transnacionales (en adelante MCGT), comete un acto de sinceramiento al dar cuenta del carácter instrumental que adquiere la elección de un MBA por parte de un empleado:

*M: Yo creo que quien hace la maestría de administración (...) es un administrador y no necesariamente se está poniendo la camiseta de la empresa. Entonces hay menos compromiso con la empresa, es más un administrador, así que yo creo que desde ese punto de vista, aparte de lo que hemos visto anteriormente, antes que uno quería ver realizada su profesión dentro de su trabajo en las empresas, hoy creo que...si todos nacen eventualmente de una profesión y terminan siendo de administración, hay una...frustración de la profesión para saber que uno ha caído en la administración, en sí mismo...*

*E: Eso es...súper interesante lo que decís...la verdad es la primera vez que lo escucho, a ver, ¿qué quiere decir que quieren ser más administrador?*

*M: No no, que no tienen más remedio que ser administradores porque en su profesión..es decir...aquellos que han partido de profesiones técnicas, entran en la administración...hay una cierta frustración (...) por llegar, a la...digamos...a tener que ser administradores, cuando probablemente les encante todavía su profesión original y es por una cuestión práctica, por una cuestión de dinero, por una cuestión de, de...poder crecer dentro de las empresas....*

*inversión respecto del propio desarrollo de la carrera. Por eso es que cuando uno ve los salarios de la empresa en la Argentina respecto a los salarios de otras compañías del mercado, con los de la industria de I&T estamos en una situación muy parecida, con el resto del mercado estamos en una situación de desacople probablemente.*

*E: Ahh, ¿sí? ¿Son más bajos?*

*E (GIN): Y sí...*

*E: Ahh, y ¿vos decís que la empresa compensa?*

*E (GIN): Compensa con el desarrollo profesional.*

*E: Pero a ver...te voy a decir por lo que me contás, pero entonces ¿no está esperando la empresa que vos hagas carrera toda tu vida acá?*

*E (GIN): Sí. Pero cuando uno empieza a ganar altos niveles de empleabilidad y empieza a estar atraído por el mercado ahí te retienen, la herramienta de retención que tienen ellos...están los skills de posgrado.*

*E: Ahh, porque te hacen empleable pero en el mercado, no en la empresa. Entonces es como un juego...*

*E (GIN): Y pero también te hace empleable en la empresa, porque la empresa es tan grande...que uno en cualquier momento tiene la oportunidad de entrar en la compañía, ya sea trabajando localmente, regionalmente o globalmente.*

*E: Y ¿lo logra?*

*E (GIN): Sí. De hecho mi tesis de carrera habla de los quiebres y transiciones de carreras profesionales y esta organización los tiene como proceso ordenado, es muy nuevo, está empezando a estar en marcha pero funciona. Nosotros tenemos una herramienta global que se llama Global Opportunity Marketplace [mercado global de oportunidades], que sería como un Zona Jobs [portal de internet de búsquedas laborales para ejecutivos] interno, que puede trabajar como interno y externo y la verdad que, funciona...uno encuentra posiciones en el mundo, postea y... te contactan, te contactan....*

Los contratos idiosincráticos, tan de moda en el mundo corporativo, se basan en negociaciones personalizadas con estos talentos, en los que se incluyen cláusulas de retención que implican una fuerte inversión en empleabilidad no sólo para prepararlos para el mercado externo de trabajo, sino también para el interno. Esteban lo detalla de la siguiente manera:

*E (GIN): Hoy creo que los contratos son segmentados por individuo casi te diría...la compañía ofrece una propuesta. La podés tomar, la compañía te va a tratar de retener, siempre es más competitivo para una compañía generar beneficios personalizados que dar un beneficio flat a toda una organización.*

El cálculo del retorno de la inversión en empleabilidad de los altos potenciales está escrupulosamente planificado. Miguel (MCGT) describe la manera en que se realiza este cálculo:

*M: Pero sabe que va a estar invirtiendo, de diez que invierte... dos se quedan pero vale la pena por esos dos que se quedan...ese es el cálculo. Y al mismo tiempo cuando busca gente, a su vez...no sé si es así el cálculo pero...más o menos...pero también cuando busca las empresas sabe que en el mercado hay una cantidad de gente que ya tiene esa maestría...entonces...uno dice, bueno, aquellos que son potenciales, ponelos. La empresa le va a pagar a quienes tienen potencialidad. Entonces cuando ven que tienen potencial, invierten en ellos. Invierten y saben que algunos se van a quedar y otros que no. Digamos que saben que es un potencial. Como la zanahorias...ellos saben que el veinte por ciento de los que hacen la maestría se van a quedar, pero vale la pena por eso...incluso ellos intencionalmente no quieren que los diez se queden porque no le van a poder ofrecer una carrera a los diez...pero a dos sí....*

Marta (SCRRHHA) incurre en las mismas contradicciones que otras personas entrevistadas, cuando se la interpela acerca de la inherente contradicción entre la retórica del nomadismo y la empleabilidad por un lado y la necesidad de retener a los altos potenciales por otro:

*M: Mirá, ¿sabés lo que tiene que hacer una empresa para retenerlos? Prepararlos para irse. Porque te dan lo mejor mientras estén con vos. Lo mejor que podés hacer...esa es la paradoja, ayer dio mi socia en la facultad, retención de talentos, una charla y parte de la charla decía “lo que tenés que hacer para retenerlos, es prepararlos para irse”, porque se van a ir, ya no existe el trabajo para toda la vida, entonces lo mejor que te puede pasar es un tipo que lo preparaste, que creció con vos, para el tipo fue la escuela su empresa y es la rotación natural y se tiene que ir, porque él tiene que dejar el lugar a otros y él tiene un propósito que en esa empresa cumplió un ciclo.*

*E: Pero otro lado, ¿hacen esfuerzos por retener?*

*M: Muchísimos...*

*E: ¿Cómo es eso?, porque por ejemplo yo veo que...*

*M: Porque escasea el talento, porque hay gente, menos comprometida, porque es una característica de la generación Y, porque en EEUU el 60% de los chicos que terminan el secundario no empiezan la carrera universitaria, de vuelta, los baby boomers son los más preparados, entonces, no hay talento, hay escasez de talentos, gente buena no hay, hay un montón, hay un montón y un montón, entonces cuando vos me pedís uno bueno, uno bueno hay pocos. Entonces las compañías hacen un montón de esfuerzo y de plata por atraerlos y retenerlos. Atraerlos es cuando están afuera de la compañía, ¿qué hago para atraerlos?,*

*además del buen sueldo, buen clima laboral, buena cultura, una buena marca, todo lo que uno mira para cambiarse de empresa, y una vez que estás adentro, retenerlo. (...) Hay gente muy buena, y algunos más o menos, acá están la mayoría y eso que pasa en la sociedad y en todos lados, primero pasa en una empresa, entonces voy a decir, decime quiénes son los muy buenos, porque son los que le voy a dar más capacitación, los que quiero retener, los que van a ser los gerentes de mañana. No me pongas todos acá.*

### Capítulo 13: El “materialismo” del proceso de evaluación de desempeño

Más allá de la segmentación del mercado de trabajo interno<sup>111</sup>, las evaluaciones de desempeño tienen una finalidad concreta: la retribución económica. EAN define cómo se materializa la “compensación”: “Incremento por mérito: el rango de incremento por mérito viene determinado por la calificación de desempeño del empleado y su ratio comparativo (CR)/posición en el rango”. Los aumentos salariales, así como otras bonificaciones estarán compuestos por “bandas” que dependerán de la calificación final que haya recibido el empleado: “Programas de compensación variable de la empresa (acciones/compensación por incentivos): el rango del premio de cada programa viene determinado por tres factores: el grado o la banda del empleado elegible, la calificación de desempeño empresarial aplicable y la calificación de desempeño individual”.

---

<sup>111</sup> La idea de mercados internos de trabajo fue acuñada en la primera mitad de la década del 70 por autores tales como Piore y Doeringer (1971), Harrison (1972) y Edwards (1975), pero es la definición de los primeros la que utiliza Burawoy en su obra “El consentimiento en la producción” (1989: 123) y la que describe de la manera más objetiva posible esta noción: *Una unidad administrativa, por ejemplo, un establecimiento fabril, en la que la fijación de precios [salarios] y la distribución del personal están reguladas por una serie de normas y procedimientos administrativos. Es necesario distinguir el mercado interno de trabajo, que se rige por normas administrativas, del mercado externo de trabajo de la economía tradicional, en el que la fijación de precios [salarios], la distribución del personal y las decisiones relativas a la capacitación están directamente reguladas por variables económicas.* Citando a Edwards, Burawoy señala que el análisis de los mercados internos de trabajo intenta abrir la “caja negra” de la empresa de la economía neoclásica, pues considera que las relaciones sociales en el lugar de trabajo constituyen en parte un sistema de intercambio de personal dentro de la empresa que regula los ascensos, la distribución de los puestos de trabajo y el establecimiento de las escalas de salarios. A Burawoy no le interesa contrastar ambos tipos de mercados de trabajo, sino señalar sus rasgos comunes. Del análisis del mercado de trabajo en el presente capítulo saldrán interesantes conclusiones para abordar la cuestión del consentimiento, dado que el desarrollo de dicho mercado amplía las opciones que se les presentan a los empleados (Burawoy, 1989: 151), al menos de manera hipotética, pero que de todas maneras abona a que los mismos adhieran a las políticas corporativas. En el caso de los managers argentinos, la propia existencia de un mercado interno de trabajo gerencial en las grandes empresas probablemente haya frenado o morigerado en los últimos años una lucha abierta de éstos contra la alta dirección cuando la brecha salarial que los separa de los trabajadores sindicalizados (Marshall, 2011), cada vez es más estrecha. Esto se ve respaldado por lo que Burawoy (1989: 221) llama la teoría de las “concesiones”, la que parte de una alta dirección que emprende cambios y distribuye beneficios para anticiparse a futuros conflictos y preservar la “armonía” laboral. En otras palabras, muchas veces las grandes empresas introducen cambios, no a consecuencia de la lucha, sino anticipándose a ésta y en un intento de conseguir el consentimiento activo de los trabajadores. Esto no implica quitarle méritos a las teorías que basan la explicación de los cambios en las empresas como producto de la protesta de los trabajadores, pero la realidad indica que las firmas no suelen esperar el estallido de los conflictos debido a que muchas veces los costos derivados de su resolución exceden a los que imponen las medidas de anticipación de los mismos.

Lo que está en juego a la hora de retribuir económicamente al trabajador no es sólo lo que ha “entregado” en el pasado, sino que es una apuesta por lo que hará en el futuro, por lo que se espera de él. El cálculo será pensado como si fuese una inversión más que realiza la empresa en maquinaria o en un nuevo producto. La gestión de compensaciones propuesta en un fascículo del suplemento económico del diario Clarín, dedicado al Capital humano, va en línea con estos postulados:

*La compensación no se entiende sólo como retribución por aquello que el empleado ha dado a la organización en el pasado o en el presente, sino también en función de lo que potencialmente puede dar en el futuro. (...) En última instancia, desde el punto de vista de la organización, el empleado no deja de ser un recurso más que la empresa debe valorar en función de variables como valor agregado, precio de mercado, costo de reposición, valor actual y futuro, costo de la inversión en entrenamiento y potencial para generar ingresos.*

Los autores de esta propuesta hablan de un quiebre en el acuerdo que se gestaba entre el empleado y la empresa. Si antes se valoraba la lealtad y la obediencia, ahora se valora (se remunera) el comportamiento adecuado:

**Cuadro 13.1: El cambio en el tradicional acuerdo entre empresa y empleado**

	Acuerdo viejo (como solía ser transmitido y recibido)	Acuerdo nuevo (como debe ser transmitido y recibido)
Condición	Si usted -es leal -trabaja duro -hace lo que le dicen	Si usted -desarrolla las competencias que se necesitan -las aplica exitosamente -se comporta de acuerdo con los nuevos valores
Promesa	Le proveeremos -un puesto seguro -aumentos de salario regulares -seguridad financiera	Le proveeremos -un entorno de trabajo desafiante -soporte para su desarrollo -recompensa por su contribución



Fuente: Nadborby D., J. Tabakman y Z. Rosenfeld, “Gestión de las compensaciones”, en *Master en negocios. Fascículo 1: Capital humano. Las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cupando y cuánto?*, colección publicada por el suplemento IECO del Diario Clarín y compilada por M. Sbdar.

Los mismos autores reconocen que las retribuciones variables constituyen elementos más importantes que los pagos fijos. ¿Qué implica esta variabilidad? ¿De qué depende?

*De los resultados a nivel compañía (indicadores financieros como crecimiento, utilidades y retornos, indicadores de ventas y satisfacción de los clientes externos), a nivel del área donde se desempeña el mánager (ventas, producción, productividad, calidad, desechos, costos, porción de mercado, satisfacción de los clientes externos / internos) y a nivel individual (evaluación de desempeño cuantitativa en cuanto a los resultados de la gestión de cada individuo y evaluación cualitativa por competencias).*

Esto habilita a una gestión individualizada de los salarios, dejando el camino abonado para la utilización de criterios subjetivos y muchas veces arbitrarios para la definición de los aumentos salariales:

**Cuadro 13.2: Los nuevos sistemas de pagos guiados por la búsqueda de potenciales**

Sistemas tradicionales de pago	Nuevos sistema de pagos
Guiados por la tradición	Guiados por la estrategia
Orientados al control	Orientados a la inversión
Estructurados	Flexibles
Participación limitada	Amplio involucramiento
Confidencial	Abierto
Focalizados en la organización	Focalización en el mercado
Basados en el puesto	Basados en la persona
Pago fijo	Pago variable

Fuente: Nadborby D., J. Tabakman y Z. Rosenfeld, “Gestión de las compensaciones”, en *Master en negocios. Fascículo 1: Capital humano. Las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cupando y cuánto?*, colección publicada por el suplemento IECO del Diario Clarín y compilada por M. Sbdar.

El pago variable pasa a ser una herramienta eficaz de administración de las carreras de los empleados. En su disertación sobre gestión estratégica del capital humano en el ESEADE

(una famosa escuela de negocios en Buenos Aires), una consultora que se dedica a temas de recursos humanos, brinda ejemplos de retribuciones no monetarias que vienen a compensar la imposibilidad de aumentar significativamente los salarios e intentan que las empresas retengan a sus talentos a través de beneficios que ofrezcan reconocimientos simbólicos que no son menos importantes para el manager: “Compensación: salario, bono, auto, *notebook*, plan de pensión, cobertura social y médica, *stock options*. Beneficios: Equilibrio *work/life*, capacitación, desarrollo de carrera, tareas desafiantes, promociones, reconocimiento”. Esto a su vez revela una nueva realidad a la que se tienen que enfrentar hoy las grandes empresas en la Argentina, en la cual la masiva difusión de paritarias ha logrado lo que los mandos gerenciales siempre han temido: el solapamiento salarial<sup>112</sup> (ver Anexo III, el cual da cuenta de las brechas salariales entre operarios calificados, técnicos y profesionales y entre asalariados con educación secundaria y con educación universitaria, en la industria).

---

<sup>112</sup> Esto significa que la brecha entre los empleados que están dentro del convenio y los que están fuera de él se va achicando (consultora de RRHH, aparecido en el suplemento “Empleos” del diario La Nación). Es sugerente un artículo aparecido en dicho diario, alusivo a la gestión que está realizando las compañías para contener el malestar que puede generar este solapamiento:

*Existe un "desbarajuste" (...) que se traduce en el achatamiento de la pirámide de ingresos, en jefes que ganan menos que sus supervisados, en desiguales remuneraciones por responsabilidades similares, en la desmotivación y en negativas a aceptar ascensos laborales "para no salir del convenio". (...) En los últimos diez años, según datos recabados en más de 300 compañías por la consultora Mercer, los incrementos para personal fuera de convenio acumularon 360 por ciento. En el mismo período, el índice general de salarios de las empresas privadas avanzó un 542 por ciento, según datos aportados por las firmas al Indec. Como en ese indicador se incluyen todos los sueldos, la evolución de los amparados por convenios fue, en realidad, superior. La brecha entre uno y otro índice es del 34 por ciento. (...) En 2011, señala un informe de Towers Watson -sobre una encuesta a 150 empresas-, la suba salarial promedio fue del 29% para los empleados bajo convenio, con mejoras que se movieron entre el 26 y el 31 por ciento. Para los fuera de convenio, el promedio fue del 25 por ciento, con alzas de entre el 23 y el 29 ciento. Las conclusiones que surgen de esos datos se expanden a un período más amplio, observando datos previos: "Cada año los empleados de convenio reciben de 4 a 12 por ciento más de aumento que los fuera de convenio", dice el informe. (...) Daniel Maggi, director de Personas de la aerolínea LAN y directivo de la Asociación de Recursos Humanos (Adhra). El ejecutivo puntualizó que el problema serio comenzó en 2004, cuando tras registrarse fuertes alzas en los convenios, las empresas no replicaron esos porcentajes para todos. (...) El dato medible es el del solapamiento, que se produce cuando los jefes pasan a ganar igual o menos que aquellos a quienes deben controlar e incluso motivar. (...) En Mercer señalan que existen esas situaciones en ocho de cada diez compañías. Según un estudio, la distancia ideal entre los ingresos del personal de convenio y los de un superior inmediato debería ser de alrededor de un 20%. Hoy en muchas empresas, en tres de cada diez casos se da una situación inversa: el personal conveniado cobra, en promedio, un 10% más que su jefe inmediato. (...) El dato no medible es la variación en los ánimos de las personas. "No debe pensarse el tema sólo desde las variables económicas, sino también las intangibles: si no, el impacto se ve en una pérdida de motivación y en fenómenos como la creciente agremiación", dijo Maggi. (...) "Se tiende a dar un ajuste base para todos, reconociendo una parte de la inflación; para un aumento adicional se hace un análisis diferenciado", explicó Marcela Angeli, directora del área de Gestión de Talento y Compensaciones de Towers Watson, que advirtió que el solapamiento es "una realidad con la que se convive". (...) "Se está trabajando mucho con las compañías en la comunicación del paquete integral de beneficios", dijo Tabakman, tras recordar que hay un diferencial en prestaciones como la salud, la telefonía, la movilidad o la flexibilidad horaria, además de lo que hace a las oportunidades de desarrollo (Silvia Stang, "Los salarios fuera de convenio, librados al azar" aparecido en la sección económica del diario La Nación el día 29/1/2012).*

Esta situación genera cierto malestar en los asalariados fuera de convenio, por lo que las empresas están trabajando sobre la cuestión de la fidelidad, ofreciendo recompensas simbólicas que reemplazan a los incrementos salariales.

Salarios por hora. Promedios anuales. Los gerentes de recursos humanos hoy están muy preocupados por esta realidad, dado que puede generar un efecto contrario al intento de individualización de las retribuciones salariales, puesto que el malestar puede ser rápidamente traducido en una acción colectiva ¡en los mismos gerentes! De todas maneras, la segmentación que genera el mercado interno de trabajo gerencial –expresada en la distribución de los potenciales en la curva de distribución normal presentada arriba- le ofrece a los altos potenciales –una minoría- una vía de escape a este solapamiento<sup>113</sup>. Para el resto le esperan días difíciles y no es casualidad que en la Argentina estén surgiendo sindicatos conformados por empleados fuera de convenio, como ser Sepetel<sup>114</sup> (Sindicato de los Trabajadores de las Tecnologías de la Información y la Comunicación) o el Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de comercio (SPJC), creado al calor de la lucha de los empleados del grupo Cencosud. Alicia, analista de RRHH de una empresa agroindustrial de origen norteamericano, en adelante, ARRHHN, ilustra una realidad novedosa para el mánager, para la cual no sabe con qué herramientas enfrentarla. Asu vez, esto abre una oportunidad para disciplinar a los trabajadores díscolos:

*A: Por cierto, según el sistema meritocrático de mi trabajo mi salario aumentará menos que el de mis compañeros por haber hecho comentarios "poco felices" para los gerentes... (...) Las competencias que tengo que mejorar se refieren a la inteligencia emocional).*

Las compañías con conscientes del malestar que puede empezar a generar la disminución de la brecha salarial entre el personal dentro y fuera de convenio. Las paritarias han puesto en jaque la “distinción” del trabajo gerencial y cualquier justificación por parte de la empresa es vista con desconfianza:

*A (ARRHHAN): Organizaron esto que llaman "Sesiones de transparencia" donde el "Business Partner" de cada área (Recursos Humanos/Finanzas, Marketing & Ventas y Operaciones) hace una presentación a un grupo de veinte personas por vez de cómo se forma el salario de un empleado fuera de convenio. La presentación se basa en: encuestas salariales, descripción y evaluación de puestos (equidad externa e interna), evaluación de performance, plan de compensaciones anual, etc. Eso lo explicaron bastante (con la intención de ser "transparentes"). A eso le sumaron algunos gráficos como la evolución de la inflación y*

---

<sup>113</sup> El solapamiento le genera oportunidades a las empresas para estimular a los altos potenciales y disciplinar a los que tienen un bajo desempeño, según los estándares de las compañías. Así lo relata Silvia Stang en su artículo aparecido en la sección económica del diario La Nación:

*La selectividad con la que se dan muchas veces los ajustes tiende a agravar las cosas. Para Jorge Miguelez, un arquitecto que trabaja en Cencosud y que seis años atrás decidió organizar un sindicato jerárquico, cuando las empresas hablan de subas por mérito buscan, en rigor, "artilugios" que terminan provocando que dos jefes con igual tarea ganen diferente. (...) "Los aumentos generales cubren parte de la inflación y el resto hay que ganarlo por desempeño; quien no tiene ese plus pierde", describió Bernardo Hidalgo, director de Hidalgo & Asociados, de la firma PortalRH.*

<sup>114</sup> Si bien este sindicato fue conformado en un primer momento para defender los intereses de trabajadores de puestos técnicos, últimamente su estrategia se ha ampliado hacia la afiliación de asalariados de altos puestos.

*desempleo. Explicaron que la empresa intenta posicionarse en el tercer cuartil y lo interesante fue que el promedio siempre está por debajo, con lo que no se cumplía la política de compensaciones. A esto te "corren" con que el desempeño entonces no sería el adecuado o que la gente es muy "junior" para el puesto. Mucho no se habló porque claramente debimos autocensurarnos y no hacer comentarios. Compararon los aumentos del personal dentro de convenio con los de fuera de convenio (que supuestamente no era taaanta la diferencia). Insistieron en la incertidumbre económica, la inflación y en el poder de los sindicatos. También agregaron los resultados de una encuesta de la consultora Mercer, donde decía qué acción tomaban las empresas frente al solapamiento, por ejemplo: acción directa sobre los puestos afectados, mayor comunicación, aumentos generales, nada. No ahondaron en detalles sobre este tema. (...) Imaginate cómo me meten en el medio a mí que evalué las posiciones y soy las que los mete en el brete.*

## Capítulo 14: Evaluar, ¿una tarea imposible?

Desde la psicología del trabajo, Dejours (2003) se propone deconstruir los fundamentos que se esconden detrás de las diferentes formas de evaluar el trabajo. Se trata de enfrentar los criterios de evaluación con el trabajo real y concreto que está siendo examinado. ¿Cuál es la finalidad última de las operaciones que abrevan en las evaluaciones? ¿Es realmente la evaluación misma la finalidad real, o es acaso el poder que ésta permite ejercer por medio del control de la reproducción de los cuerpos? Dejours no se opone a la esencia misma de la evaluación del trabajo, sino a su propósito de sanción y no de ayuda a las personas evaluadas. La evaluación individual del trabajo, tan difundida y naturalizada, lleva a destruir las solidaridades locales, haciendo del hombre el lobo del hombre, en una lucha encarnizada que lleva a la promoción o al despido. Esto lleva a los actores a desplegar estrategias individualistas hiperadaptadas a los criterios de evaluación, más aún cuando la evaluación está destinada a sancionar y no a promover una mejora generalizada de las condiciones de trabajo. Es sugerente la ilustración que presenta Champagne en su prólogo al libro de Dejours, haciendo alusión al paradigma del acróbata del circo: en efecto, el artista está obligado a invertir una enorme cuota de energía para hacerle creer al público que lo que está realizando es tan difícil de hacer. El repiqueteo de los tambores es generalmente para dar cuenta de esta escena. Pero ¿dónde radica la imposibilidad de evaluar el trabajo individual? En sus escritos filosóficos, Marx (citado por Dejours, 2003: 10) sostenía ya que el trabajo no es posible de ser mensurable, ya que proviene de una experiencia subjetiva que no puede ser medida en términos de indicador alguno. Es por eso que por defecto uno pasaba de la evaluación del trabajo a la evaluación del tiempo de trabajo, tomando a las 2 dimensiones por equivalentes. Actualmente, junto con el tiempo, la intensidad del trabajo es considerada como una

dimensión a ser evaluada. Esto se debe a que no se sabe cómo evaluar la “rentabilidad” del trabajo individual. Para salir de este atolladero, el medio más apropiado de hacerlo es el de suponer la existencia de una relación mecánica y mensurable entre intensidad de trabajo y productividad, si bien el esfuerzo nunca es suficiente para triunfar (Cousin, 2008: 207). Pero el error señalado por Marx subsiste, cuando la dimensión cualitativa y profundamente subjetiva del esfuerzo es invisibilizada. La brecha que se abre entre la percepción subjetiva del trabajo y la evaluación “objetiva” del mismo deja al descubierto no sólo la invisibilidad de la subjetividad invertida en la actividad laboral sino lo indecible de la misma: ésta se compone de una sucesión de ensayos y errores, de desviaciones a las reglas y a los procedimientos, de trucos, así como de engaños y manipulaciones y por qué no de una parte de no trabajo... (Cousin, 2008: 205).

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, el cuestionamiento de la evaluación del trabajo se redobra cobrando nuevos sentidos. ¿Cuál es el trabajo que se viene a evaluar? La importancia de la labor intelectual y de los procesos cognitivos comprometidos en la misma, desestabiliza la ecuación fordiana entre el trabajo como esfuerzo y el tiempo destinado al mismo, en la medida que el esfuerzo se presenta de manera discontinua y donde la carga física se suma ahora a una carga mental y psíquica, extremadamente difíciles de caracterizar. Con las nuevas formas de organización del trabajo, cuanto más uno busca comprender la especificidad del esfuerzo comprometido en éste para proceder a evaluarlo, más necesario resulta penetrar en la experiencia vivida del asalariado. El saber-hacer es difícilmente transmisible a otro, especialmente cuando se trata de un saber-hacer que proviene del mismo cuerpo. Una buena parte de éste escapa a la semiotización, ya que se trata de pasar del estado de la experiencia a uno de forma simbólica (Dejours, 2003: 58). Concomitantemente, lo que se busca evaluar, corresponde al campo de la observación directa, obligando a recurrir a los métodos de la clínica para abordar las dimensiones intelectuales y subjetivas del trabajo. ¿Es posible esto? ¿Dónde radica lo “real” en el trabajo con el fin de evaluarlo? De acuerdo con Dejours (2003), no existe el trabajo de ejecución –en términos de la puesta en escena de reglas prescritas del puesto o de las responsabilidades del cargo-. En efecto, el autor sostiene que entre lo prescrito y la realidad concreta de la situación se abre una brecha irremontable. ¿Cómo se hace para conocer, en el sujeto que trabaja, este espacio irreductible entre la realidad por un lado y las previsiones, las prescripciones y los procedimientos, por otro? Dejours va a sostener que la manera de hacerlo será a través del *fracaso*. Trabajar sería para él una forma de fracasar. El mundo real del trabajo se resiste, confrontando al sujeto con el fracaso y enfrentándolo con la sensación de impotencia, de irritación, de cólera, de decepción

y de desazón. Para el sociólogo, trabajar es siempre cometer infracciones –a las normas, a las descripciones y responsabilidades del puesto, etc.-. En suma, existen numerosos obstáculos para dar visibilidad al trabajo efectivo, los que conjuran para ocultar lo que, a fin de cuentas, aparece como la parte más importante del trabajo: la porción sumergida del iceberg, más importante que la observable por encima del agua. Ésta escapa a la evaluación objetiva, tanto la cualitativa como la cuantitativa. Lo que no pertenece al mundo visible, no puede sino tenerse de él un conocimiento incompleto, aunque conocimiento al fin, pero esto se da a condición de atravesar la única mediación que nosotros conocemos para acceder a la subjetividad, a saber: la palabra (Dejours, 2003: 30).

Para hacer visible lo invisible, o más bien para hacerle creer al evaluador que es posible evaluar su trabajo, el asalariado se empeña para dar la impresión a través de una puesta en escena de sus esfuerzos, de sus habilidades, de su arrojo, de su virtuosismo y de su mérito. Esta dramaturgia que viene a mostrar la grandeza del esfuerzo, de la inteligencia y de la habilidad del empleado examinado, evocando la descripción que Elias (1993) hacía de las sociedades cortesanas. El trabajo consistiría en una verdadera arena dramática, en la que cada uno se esfuerza por hacer inteligible al otro la parte invisible del trabajo. Todo esto se produce porque lo que se trata de medir hoy es la performance, el desempeño, pero en realidad no existe ninguna proporcionalidad entre éste y el trabajo, señala Dejours (2003: 30).

Por lo tanto, se hace necesario repensar la **evaluación**. ¿A qué se debe que la evaluación del trabajo haya encontrado tal nivel de legitimidad, al tiempo que no existe evaluación *objetiva* posible? La evaluación individual del trabajo constituye un acontecimiento novedoso en muchas organizaciones. En el pasado “fordista”, muchas empresas lograban altos índices de productividad global, aún cuando existían trabajadores “incompetentes”, “perezosos”, aquellos que cometían hechos fraudulentos, otros que detentaban altos índices de ausentismo, etc. ¿Cómo se lograba mantener la calidad, la seguridad y aumentar la productividad? Simplemente gracias a la movilización subjetiva de un gran número de trabajadores, individualmente pero sobre todo colectivamente (Dejours, 2003: 51). ¿Cuáles eran los resortes de esa movilización? Estos reposaban sobre la díada contribución-retribución. Disentimos de una adscripción absoluta a la psicodinámica del reconocimiento de Dejours (2003), en la cual las dimensiones simbólicas de la retribución son más importantes que las materiales (salarios, primas, ascensos), en tanto que el trabajador reclama ser reconocido más recompensado. De acuerdo al autor, esta dinámica es la que existía en el periodo previo a la instauración de las evaluaciones individuales de la performance. La contradicción en la que incurre el pensador francés es que existe la posibilidad de reconocer el trabajo del otro en

términos simbólicos haciendo referencia a los *saber-hacer* sin hacer referencia a los *saber-ser*, puesto que el registro del *hacer* puede ser resignificado por la persona en registro del *ser*, de su identidad. Las políticas de recursos humanos analizadas hasta aquí resaltan que, por sobre todo, las empresas intentan movilizar al *ser* incluyendo en sus evaluaciones aspectos comportamentales.

Viviana (GRRHHB) no encuentra otra opción que utilizar la meritocracia con fines de “depuración” de empleados no aptos para la organización, “forzando fugas” de personal y reteniendo a los “talentos”:

*V: Cuando vos atás el desempeño a variable, se termina transformando en una herramienta de aumento de variable más, una herramienta de verdadera gestión del desempeño, digamos ¿no? Como que todo el mundo lo utiliza para ir acomodando, quizás, cuestiones salariales que nada tienen que ver solamente con el desempeño digamos, ¿no? Pero la realidad es que si queremos trabajar en meritocracia, si querés empezar a poner punto en esa cuestión, es la única manera de que las herramientas converjan de una forma...más atada desde la base, así que eso, estamos entrando ahora en esto. Además, de hacer una fuga forzada. (...) Y la vamos a tener que hacer. Porque la realidad es que el 95% de los colaboradores del banco, son colaboradores para retener. Y sabés, si uno mirara los análisis de desempeño digamos, como que...*

*E: ¿Qué? ¿Miente?, eso, ¿miente?...*

*V: Y sí, que no tenemos 95% de personas para retener. O sea, ninguna empresa lo tiene. Yo no lo firmo, pero es raro, que todo el mundo esté entre el uno, dos y el tres, es raro. Entonces, sí, de alguna manera, nosotros estamos en el medio de un fuerte trabajo con mandos medios, digamos, de cuestiones de cultura, de meritocracia, de cuestiones de bueno, de mantener el compromiso y satisfacción de los equipos.*

Dejours sostiene que, en ausencia de evaluación, funcionaba la psicodinámica del reconocimiento, la cual suponía una cierta dosis de confianza y de lealtad ente el trabajador y el que juzgaba su tarea. No creemos que esto haya desaparecido, más parece haberse exacerbado intentando trasladar estos juicio “subjetivos” a criterios en apariencia cuantitativos –resultados- investidos de un halo de legitimidad. ¿Es posible entonces elaborar criterios objetivos de la contribución de cada empleado a la compañía? Esa es al menos la exigencia en este contexto histórico en el que el componente financiero de las economías nacionales –y de las decisiones de orden estratégico de las grandes empresas también- obligan a las empresas a mostrar datos “duros” al sólo efecto de parecer objetivos y creíbles. A su vez, la intensificación de los nuevos métodos de evaluación individualizada contribuye a degradar las relaciones de solidaridad en beneficio de la competencia y de la desconfianza entre los

trabajadores, al tiempo que socava la confianza y la lealtad del asalariado con su organización. Las técnicas utilizadas en las evaluaciones por competencias intentar acceder a la parte no visible del trabajo, pero para esto se necesita pasar por la palabra del trabajador, la cual debe ser “auténtica”, no pudiendo lograrse sino por la “voluntad” del empleado. Veremos en la parte IV cómo se pone en juego esta voluntad a través de la problematización de las variadas formas que adopta el consentimiento en estos “asalariados de confianza”.

Para concluir, vale la pena hacer mención a la postura de Dejours respecto de las evaluaciones de desempeño de los puestos gerenciales, cuyas tareas requieren en particular de una movilización subjetiva del trabajador, especialmente en las tareas cognitivas, se destaca la invisibilidad del trabajo efectivo. Esto da cuenta de la falta de proporcionalidad entre el esfuerzo, la habilidad, el saber hacer, la ingeniosidad, de un lado y lo que se presenta de manera visible e identificable, como ser el volumen de ventas, la cantidad de usuarios informados, la cantidad de informes procesados, de otro lado. Esto implica que las tareas que requieren del mayor esfuerzo son aquellas cuyos resultados concretos son los menos voluptuosos. En cuanto a la evaluación de competencias, Dejours reconoce que el principal objetivo de éstas es el de mantener el nivel más alto posible de la movilización subjetiva. En este tipo de evaluación, el valor del trabajo no está más definido independientemente de la persona. A la premisa trabajo igual, salario igual le sustituye a competencia igual, salario igual. Esto se da bajo la hipótesis según la cual será posible identificar las competencias de forma separada del trabajo. En efecto, esto produce que la evaluación de competencias derive inevitablemente en la evaluación de la persona. Es por eso que la fijación de salarios no se corresponde ni con el esfuerzo ni con la contribución efectiva que aporta cada asalariado a la empresa. Esto se ve de manera transparente en los programas de calidad total, en los cuales el empleado debe aspirar a obedecer las prescripciones de las normas ISO en sus diferentes variantes. Si la calidad total nunca es alcanzada, se producen numerosas situaciones de trampa, fraude, como frente a toda prescripción del trabajo (Dejours, 2003: 38), por lo que las normas de calidad terminan mostrando su verdadera finalidad ideológica, la evaluación del grado de movilización subjetiva del trabajador en relación con la cultura corporativa. En suma, cada vez que se intenta someter la “ciencia” al trabajo, la ciencia nunca aparece justa.

Una de las consecuencias más inesperadas de las evaluaciones individuales de desempeño es que genera una competencia generalizada entre los empleados que terminan conduciendo a conductas desleales, destruyendo las solidaridades, la confianza y la convivencia en el trabajo. La sensación de estar solo frente al mundo que producen estas metodologías deja a cada uno más vulnerable no sólo a la evaluación sino también a la sanción. Es por esto que Dejours



(2003: 48) no se asombra al ver la cantidad de casos de suicidios que se dan en el ámbito laboral en los últimos años. Pero no es necesario llegar a tal extremo, ya que síndromes tales como el de la *blackberry* (si bien su referencia directa es a una marca de teléfonos celulares, la patología alude a su verdadero significado en inglés, el grillete que iba acompañado de un pesado balón de hierro que impedía al presidiario escapar de la prisión), el *burn-out*, el *karoshi* (la muerte súbita en el trabajo, cuyo índice creció exponencialmente a partir de la implementación de los métodos toyotistas en las empresas japonesas), o el uso de psicotrópicos para combatir las depresiones, son tan comunes en el trabajo managerial.

## Capítulo 15: De la sujeción a la responsabilización

*Estos miserables ven brillar los tesoros del tirano; recaban alucinados los rayos de su amistad, y deslumbrados con su resplandor, se acercan y se arrojaran a la llama que no puede dejar de consumirles. Así el sátiro indiscreto según la fábula, viendo relucir el fuego hallado por el sabio Prometeo, le pareció tan hermoso que fue a besarlo y se quemó. Así, la mariposa, que deseosa de gozar de algún placer se arroja al fuego por lo que reluce, y experimenta otra virtud: que quema, dice el poeta Lucano. Pero demos que los favoritos a fuerza de intrigas consigan librarse de las manos de su dueño: ¿podrán acaso sustraerse a las de su sucesor? Si éste es bueno, es regular que les exija estrecha cuenta de sus operaciones y manejos; si es malo y semejante a su predecesor, tendrá también sus favoritos que contentar, quienes no se satisfacen de sólo ocupar los primeros puestos, sino que también aspiran a los bienes y vidas de los que derribaron. ¿Y es posible que a pesar de tantos peligros y de tanta inseguridad, haya quien quiera servir a unos amos tan ingratos? ¡Oh Dios! ¿Puede darse mayor molestia y martirio que pasar día y noche discurriendo diferentes modos de agradar a un hombre a quien se teme más que al resto del mundo? Tener que estar siempre ojo alerta y atento el oído, para examinar por donde le vendrá el golpe que le amenaza, para descubrir los lazos que le rodean, para observar el semblante de sus compañeros; advertir quien le hace traición, sonreír a todos y temer a todos; no tener enemigos declarados que combatir ni amigos seguros con que contar; ocultando siempre, bajo un rostro risueño, un corazón apesadumbrado; sin nunca poder presentarse jovial ni tampoco estar triste (La Boétie, 1993).*

Para lograr una mayor comprensión del proceso de producción de consentimiento, es necesario tener puentes con debates que den cuenta de mecanismos de subjetivación de los dispositivos de poder activados en los procesos de evaluación de desempeño. Abordar la relación laboral desde el punto de vista de la Sociología de la dominación, nos obliga a tener en cuenta no sólo las formas más directas y descarnadas que engendra la misma, percibidas por los asalariados como restricciones difíciles de eludir, sino también expresiones más paradójicas de la dominación, que encierran formas de consentimiento, adhesión y lealtad más o menos críticos, lo que nos conducirá a articular este capítulo (basado en el trabajo empírico

con los departamentos de recursos humanos y las consultoras dedicadas a temas relacionados con la gestión del personal de las empresas) con el veinte, en el que nos introduciremos finalmente en la perspectiva de los propios actores que son objeto de nuestro estudio. Expondremos el esquema analítico que propone Martuccelli (2004) en su análisis de los rostros que asume la dominación.

La noción de dominación designa un tipo particular de relación social que implica formas de subordinación de naturaleza personal, así como otras más impersonales que se corresponden a restricciones de orden sistémico, como las de la relación capital-trabajo. Por otra parte, la dominación implica complejos mecanismos que aseguran la generación y la reproducción del consentimiento de los “dominados” a través de una serie de compromisos diversos. Estos mecanismos fueron magistralmente ilustrados en el Siglo XVI por La Boétie (1993): “los hombres son dominados ya sea porque están forzados a ello, ya sea porque son engañados”.

Haciendo eje en los mecanismos de inscripción subjetiva que demarcan las nuevas formas de organización del trabajo, Martuccelli describe el tránsito desde las formas tradicionales de sujeción, que se suman y entrelazan con los nuevos procesos de responsabilización, los que a su vez se desagregarán en cuatro tipos ideales de experiencias de dominación: la inculcación, la implosión, el mandato y la devolución, dependiendo si hacemos eje en las restricciones que pesan sobre los actores o si hacemos foco en el consentimiento requerido por la organización (Martuccelli, 2004: 469).

**Cuadro15.1: Las experiencias de la dominación**

		<b>Dimensiones de la dominación</b>	
		<b>Consentimiento</b>	<b>Restricción</b>
<b>Formas de organización del trabajo</b>	<b>Sujeción</b>	Inculcación	Implosión
	<b>Responsabilización</b>	Mandato	Devolución

Fuente: Martuccelli, 2004.

Por un lado, se presentan dos dimensiones de la dominación: la dominación propiamente dicha y el consentimiento. La dominación inscribe en el orden del mundo un modo de funcionamiento durable, deviniendo éste “natural” y “evidente”. Sin embargo, es necesario reconocer que la imposición ideológica no se realiza en términos tan homogéneos y totalizantes como se suele entender. Tal como sostiene Ray (citado por Livian, 2001),

subordinación no implica sumisión. Las diversas formas de dominación y control en las cuales están inmersos los trabajadores, raramente están sincronizadas entre ellas. Por otro lado, si la percepción crítica de las relaciones de subordinación indefectiblemente ha aumentado, ¿cómo se hace posible el mantenimiento de la dominación? Es por ello que este tipo de relaciones debe ser reforzado constantemente, mostrándose cada vez más visible y menos “natural”. Pero ninguna forma de dominación va de suyo, sino que se presenta justificada por estrictas consideraciones funcionales y pragmáticas. Es por eso que Martuccelli (2004) propone abandonar la idea de un “velo cognitivo” constante y monolítico y considerar en su lugar una multiplicidad de figuras cognitivas tan diversas que van desde el desconocimiento hasta el reconocimiento activo de los rostros de la dominación. Y es por este motivo que no resultará extraño encontrar comportamientos ligados a una cierta “esquizofrenia” cuando se quiera indagar las formas de consentimiento y resistencia que tienen lugar en el mismo sujeto en diferentes situaciones de trabajo.

Esta polisemia de la noción de dominación viene a señalar que la interiorización de una ideología dominante (en nuestro caso puede ser “la cultura corporativa”) es probablemente la afirmación más discutible de la Sociología de la dominación. Que no exista manifestación explícita y abierta de protesta de ninguna manera quiere decir que no haya resistencia. La curiosa realidad que presenta en la actualidad el mercado laboral argentino, en cuanto a la difusión de las paritarias en todos los sectores de la economía, hace que los trabajadores que se encuentran fuera de convenio, vean mermada la brecha salarial que los separaba de los asalariados sindicalizados. Si bien no abundan los casos de acción colectiva a nivel gerencial, lo que socavaría su legitimidad en cuanto a su lealtad con la compañía, no es extraño encontrar sensaciones de injusticia que no pueden ser debidamente canalizadas y que eventualmente pueden llegar a encontrar eco de manera organizada. Más que de adhesión “espiritual”, se puede hablar de un acuerdo práctico y algunas veces aparente, entre los asalariados y el orden empresarial establecido. Este pragmatismo puede tener que ver con reglas costumbristas sin implicación desde un punto de vista subjetivo. La dominación puede imponer el consentimiento práctico a los dominados, pero no el consentimiento voluntario. En rigor, la ideología corporativa no designa más que un conjunto heterogéneo de dispositivos de imposición cultural que no conservan una capacidad de restricción real, sino más bien dinámica, diversa y conflictiva, para suscitar el consentimiento de los dominados.

Durante un largo tiempo se mantuvo la hipótesis que el sostenimiento de la dominación –a través de diversas restricciones- necesitaban de una adhesión cultural de los dominados, una forma de servilismo o sumisión voluntaria. La dominación, sostiene Courpasson (2000), es un

tipo de acción limitante. Lo propio de la dominación comprende la necesidad de separar analíticamente los elementos que resaltan la adhesión, la sumisión, el servilismo, en beneficio de un sistema de restricciones que limitan la acción, de manera sustancial y desigual. Esta situación se puede dar como producto de la transparencia y el aumento del sentido crítico de los asalariados que le quitan el velo a la dominación. Por otra parte, la situación se puede tornar muy diferente cuando la visibilidad de las restricciones deviene en sí misma un mecanismo de dominación. Los asalariados no sienten tanto el hecho de estar enfrentados a cosas opacas y ocultas, sino el de encontrarse desprovistos de recursos para hacer frente la diversidad de opciones de desarrollo de una carrera en la empresa, tan amplia como cerrada. Los individuos continúan acordando a veces con definiciones impuestas, pero en otras situaciones los acuerdos se desintegran, siendo de rigor la ambivalencia o la contradicción normativa. De esta manera, la dominación se transforma en consecuencia. La dominación no se esconde más detrás de una apariencia tramposa, ésta no pasa más por la aceptación de un contenido o por la interiorización de un corpus bien preciso de normas. La dominación se encuentra en un conjunto de limitaciones vividas por los actores como indispensables. Es posible que éstos comprendan ampliamente su situación, pero que esta misma comprensión y la manera en que ella hace percibir un engranaje de relaciones sociales inamovible o distante, les persuadan de modificarlas.

Todo tiempo que la dominación estaba comprendida esencialmente como un equilibrio imperfecto entre las restricciones y el consentimiento, su único mecanismo de inscripción subjetiva pasaba por la sujeción (Martuccelli, 2004), ya sea para señalar el proceso de fabricación o la naturaleza de la adhesión del dominado. Hoy en día, debemos reconocer la puesta en práctica de otro dispositivo de inscripción subjetiva – la responsabilización. La diferencia entre los dos procesos reside en la caracterización del individuo que se trata de movilizar.

### 15.1 Sujeción: la dominación en la forma tradicional de organización del trabajo

La primera forma de inscripción subjetiva de la dominación resalta ante todo el proceso a través del cual se introduce de manera más o menos durable cualquier cosa –una práctica, una representación- en el espíritu o en las disposiciones corporales de algún individuo. Podemos caracterizar a la sujeción de dos maneras:

1. Por un lado, se trata de prácticas de estandarización del comportamiento y de disciplinamiento de los cuerpos. Según Foucault (1976), como no existe de una vereda el discurso del poder y enfrente otro que se oponga a él, más bien se trata, ya sea por

la represión o por la incitación del discurso sobre sí, del gobierno de los individuos, constituidos en sujetos y a la vez sujetos por las disciplinas.

2. Por otro lado, la sujeción reenvía a una serie de modelos identitarios que estigmatizan o descalifican a ciertos actores, por lo que los individuos son interpelados en torno a su funcionamiento y su reconocimiento en tanto que miembros de una sociedad, una comunidad o una empresa.

En los dos casos, ya sea por medio de las disciplinas corporales o a través de la interpelación política, es en tanto que sujetos que ellos están sujetos, en el doble sentido del término: sujetos a los otros y a ellos mismos, a sus propias identidades. En los dos casos, la noción de sujeción debe ser comprendida en los dos sentidos del término, indisociablemente formación y control, producción y reproducción, incitación y prescripción del sujeto.

## 15.2 Responsabilización: la dominación en las nuevas formas de organización del trabajo

Esta segunda forma de inscripción subjetiva supone que el individuo se sienta, en todo momento, responsable no sólo de todo lo que haga (referido a su nivel de responsabilidad), sino también de todo lo que le suceda (principio de responsabilización). Aquí entrarían las características “innatas” o adscriptas de los asalariados<sup>115</sup>, de las cuales se deben hacer responsables de “desarrollarlas” y de “utilizarlas”, aún cuando éstas en realidad se remontan a las cualidades más íntimas de los sujetos. Es para hacer frente a este desafío generalizado de responsabilización que el individuo debe siempre ser capaz de adaptarse a todas las situaciones o imprevistos. Consecuentemente, se trata menos de una “sumisión” que de un llamado a la iniciativa de los individuos para que encuentren la mejor manera de actuar en la vida social. Para esto, en los manuales de competencias se incluye una detallada descripción de los “remedios” de los cuales dispone el trabajador para optimizar sus atributos. Se trata nada más y nada menos que de una psicologización de la relación laboral. Todo lo que le suceda al individuo, pasa a ser consecuencia inevitable de una sociedad devenida “incierto”. La responsabilización se sitúa en la raíz de una exigencia generalizada de implicación de los individuos en la vida social y está en la base de una filosofía que les obliga a interiorizar, bajo la forma de falta personal, su situación de exclusión o de fracaso. Se trata, pues, menos de un llamado a la responsabilidad individual que de una serie de procesos que confrontan al actor -

---

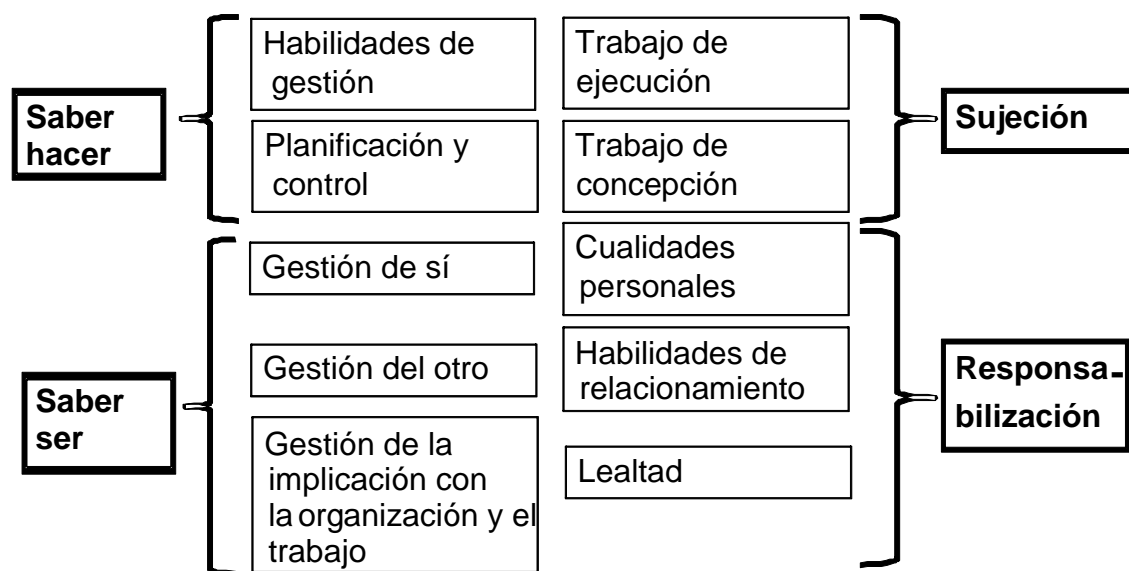
<sup>115</sup> Esteban (GIN) advierte el “cambio de época” en el cual los talentos pasan a constituir “la medida de todas las cosas”:

*La compañía en aquel momento estuvo muy orientada a los procesos y al control, con eso vos garantizás los resultados. Hoy la compañía (...) ya consolidó eso y ahora está haciendo mucho foco en el liderazgo, por eso se trabajó mucho en el (...) talento... Y antes el control era mucho más claro, mas jerárquico....*

puesto que él ha tenido en todo momento la posibilidad de “elegir” hacer lo que quiera con su vida- con las consecuencias –muchas veces involuntarias- de “sus” actos.

Es por eso que se impone resaltar las diferencias –sutiles aunque importantes- entre sujeción y responsabilización: a diferencia de la sujeción, la cual hace una primera lectura externa del proceso de dominación (la imposición se presenta como la adecuación a un modelo propuesto desde el exterior), la responsabilización resalta sobre todo los factores internos (las competencias propias del actor son solicitadas, su gestión de sí). Otra de las diferencias radica en que mientras la sujeción resalta los procesos causales, la responsabilización privilegia una lógica consecuencialista. Por un lado, existe un gobierno sobre los hombres desde arriba, a través de principios o de restricciones (cuya inscripción sobre los individuos está garantizada por la sujeción) y por otro, se da una gestión de trayectorias desde abajo, a partir de un modelo de gobierno a través de las consecuencias de los actos. En suma, la responsabilización le asigna al sujeto una capacidad de administrarse a sí mismo, puesto que él, en tanto que actor, ha sido convocado por el poder para “hacerse cargo”, por lo que se requerirá de él un rol activo. Resumiendo, en la sujeción, el actor es interpelado como sujeto (sujetado a), mientras que en la responsabilización, el sujeto está destinado a ser un actor (a actuar, a hacerse responsable).

**Gráfico 15.1: Las competencias en el tránsito de la sujeción a la responsabilización**



Fuente: propia

En el gráfico precedente, vemos de manera combinada las evaluaciones de competencias adscriptas y adquiridas, analizadas en el capítulo 12, junto con las formas tradicionales y nuevas de organización del trabajo en el esquema de Martuccelli. Veremos a continuación de

qué manera se pueden relacionar los diferentes mecanismos de inscripción subjetiva con las competencias implicadas en las evaluaciones de desempeño.

Durante un largo tiempo, las experiencias de la dominación han pertenecido al orden de la inculcación (por medio de la imposición ideológica) o de la implosión (a través de los fenómenos de la alienación). Hoy en día, sin que su pertinencia analítica desaparezca y sin que haya que abandonarlas, es necesario tomar nota de la consolidación de nuevos rostros de la dominación y sobre todo del peso creciente de procesos multiformes de mandato y de devolución (nuevamente resaltemos: sin que la inculcación y la implosión desaparezcan). Más que una simple transición, nos encontramos frente a una matriz de diversas experiencias.

El trabajo cotidiano de las empresas transnacionales se presenta frecuentemente bajo la forma de proyectos que se van sucediendo unos tras otros. Constantemente se presenta una colisión entre las aspiraciones “libres” del individuo y las posibilidades restringidas dentro de las cuales el asalariado se encuentra. Es posible desplegar el abanico de experiencias de dominación que se generan en torno a esta cuestión:

### 15.3 Las experiencias de la dominación: La inculcación

Que se dé a través del sistema educativo, de representaciones sociales o de la identificación psíquica con la ley, se trata de imponer una cultura (como ser, la cultura de empresa) que como tal, es arbitraria dado que reposa sobre una definición social. Por lo tanto, se ejerce una violencia simbólica a través de la cual se impone un conjunto de significaciones. Se trata a la vez de hacer propia la cultura de las clases dominantes, de disimular la naturaleza social de esta cultura, desvalorizando a la vez la de otros grupos sociales. La inculcación designa un conjunto heterogéneo de experiencias de dominación que van desde formas dulcificadas – como la influencia y la persuasión- hasta formas más extremas –como la violencia simbólica-, pasando por todo una serie de procesos que, manipulando las necesidades, vienen a asegurar el mantenimiento del orden social. En suma, la inculcación, como tipo ideal de la experiencia de la dominación, resalta la invalidación de sí por medio de la obligación de ser percibido a través de los ojos del otro.

En la lógica de proyectos de las que dábamos cuenta como forma “típica” de trabajo en las empresas transnacionales, está siempre presente la lógica de la inculcación. No se trata de otra cosa que de la continuación por otros medios del trabajo de imposición tradicional, con el fin de obtener la necesaria sujeción de los individuos a los imperativos de la dominación. El proyecto no será otra cosa que una manera *sui generis* de constituir y de someter a los

individuos en tanto que sujetos. En este tipo de dominación estarán presentes las competencias relacionadas con el desempeño laboral y las capacidades de gestión, ligadas a una lógica del oficio, y en la cual lo que se evaluará será el trabajo concreto de “ejecución”, así como la relacionada con las capacidades de organización, planeamiento y control, en la cual se evaluará el trabajo concreto de “concepción”. El margen de libertad que ha obtenido el sujeto como producto de las nuevas formas de organización del trabajo, no obsta que ahora el objetivo o el resultado sea quien marca el ritmo de trabajo regulando el orden de funciones y prioridades.

#### 15.4 Las experiencias de la dominación: La implosión

*Devenir uno tribunal de sí mismo es precisamente estar alineado* (Ricoeur, citado por Roussel, 2007: 130).

*(...) Y no partir del supuesto ideológico de que la gente no quiere hacer las cosas bien, porque los que se suicidan son los que intentan adaptarse, ese es el problema* (Empleada de recursos humanos de una empresa de capitales argentinos del sector siderúrgico, al abordar el tema de los suicidios cometidos en empresas francesas, en una capacitación brindada en la empresa).

Históricamente mencionada como alienación, la noción de implosión se presenta más neutra, a los fines de designar una familia de extrañamientos subjetivos, que se presentan cuando intentamos transformar la alienación<sup>116</sup> en una categoría empírica: impotencia, pérdida de sentido, ausencia de normas, aislamiento, frustración. Esta noción permite, con mayor precisión que el concepto de alienación, identificar las manifestaciones más visibles de la transformación de los problemas sociales en problemas psicológicos. Es entonces en la brecha que se abre entre las restricciones sufridas y el llamado -imposible a ser satisfecho- para devenir un sujeto, que reside como último resorte la implosión del individuo. La experiencia “taylorista” de trabajo es donde estuvo más difundida la categoría de implosión, especialmente en la separación entre concepción y ejecución, que se traducirán en formas inéditas de alienación, así como la separación del trabajador de su producto, del trabajador respecto de su propio trabajo -puesto que deviene una mercancía como cualquier otra- del trabajador consigo mismo -puesto que ha sido desposeído del sentido de sus actos- o incluso de los trabajadores entre ellos -dado que están obligados a tratarse como cosas-. Pero esta experiencia actualmente toma la forma de un conflicto constante -aunque sin ser expresado- entre la evaluación que realiza la organización y la auto-evaluación que debe hacer el individuo. Si en el tipo ideal de la inculcación, la dominación proviene de formas de sobre-

---

<sup>116</sup> Creemos necesario aclarar que nos estamos refiriendo a noción psicológica del término y no a la marxista.



socialización, en la implosión, el peligro proviene más bien de la sub-socialización. Este fenómeno genera en el sujeto una necesidad de búsqueda de diferentes formas de “consolación”. Confrontados a formas de sujeción por medio de restricciones, los individuos desarrollan una necesidad de calma, seguridad, consuelo, tanto más cuanto la sociedad delega en los individuos la obligación de ser maestros de sus propias vidas y los incita a una realización en principio ilimitada de sus propias posibilidades. Estas necesidades se manifiestan bajo la forma de consultas con profesionales competentes, como los psicoterapeutas o los “*coach* ontológicos” en las empresas. Estos sujetos sufren un nivel de demanda que se expresa bajo la forma de acoso moral -comúnmente llamado *mobbing*- la cual, como puede constituirse en conflictos sociales (no olvidemos que la forma de acción colectiva en los mandos gerenciales está casi vedada en las empresas), no pueden sino expresarse en términos subjetivos, tomando forma en diversas figuras de implosión. Los asalariados terminan viviendo la dominación como una fatalidad. Existe asimismo otra figura de la implosión, caracterizada por el desinterés, apatía, necesidad de fuga. La expresión que Hirschman refiere como la opción de “salida” de la organización, se asemeja a las de trabajadores que optan por el retiro, incluso formando parte de la organización, pero quedando de hecho “afuera” de la misma. La implosión en este caso se va a presentar de manera no dolorosa, bajo la forma de un sereno apartamiento. El trabajador deviene un ritualista, sin reflexión acerca de lo que realiza. Esta situación va acompañada por un sentimiento de absurdidad la que a su vez permite proteger la personalidad.

En la forma de trabajo por proyectos, la exigencia de realización de los mismos conduce a formas extremas de sujeción cuando los individuos están confrontados a exigencias imposibles en relación a los recursos de los que disponen. La exigencia de proyectos es siempre inversamente proporcional a los recursos de los que cuentan los individuos para constituirse en sujetos. Cuantas más dificultades se les presenten y cuantas menos posibilidades reales tengan de elección, más se verán constreñidos a canalizarlas a través de una culpabilización personal sin poder más que sufrir la experiencia de una implosión amarga y descalificante sobre ellos mismos. En este tipo de dominación estarán presentes la competencia comportamental de gestión de sí, así como la relacionada con la gestión del vínculo con el otro, en las cuales se evalúa al trabajador mismo. La implosión se expresará como resultado del estigma de bajo potencial.

Esteban (GIN) encuentra en él mismo la fuente de frustración, intentando de manera infructuosa comprender qué fue lo que la originó:

*La verdad que mi motivación se mueve más por los desafíos y después con el tiempo me fui dando cuenta y en unos de los procesos, una jefa de desarrollo, de una organización, que era una asociada de la empresas que estaba formada como coach, yo mismo me empecé a encontrar con la frustración, no era la carrera, al final soy yo que me frustró y me dijo “¿qué querés hacer?”, yo no tenía no sé, 32, 33 años, no tenía mucho recorrido, no tenía mucha experiencia y estaba a cargo de una organización muy grande, le dije la verdad que es muy loco, yo le dije desde los cuatro años sabía que quise y hoy llego a los 33 y me está costando mucho responderme esta pregunta, tan sencilla....*

El trabajo en sí mismo ha desbordado a Esteban. Ya no encuentra la manera de administrar su tiempo; éste le ha sido “sustraído” por la cantidad de proyectos en los que está involucrado. Lo único que lo puede sustraer es la posibilidad de “caer enfermo”:

*E (GIN): La verdad que trabajo bastante...*

*E: ¿Qué significa bastante?*

*E (GIN): Bastante...entro a las 8-8:30 de la mañana y me estoy yendo a las 9:30 de la noche 9 de la noche, particularmente desde que tengo esta posición, ha sido un poco la rutina, estoy tratando de administrar un poco la carga de trabajo porque tampoco puedo tomar vacaciones, nada, por (...) donde surgió el issue en este tema. Pero básicamente juego al tenis, sábado y domingo, muy temprano para que me quede parte del día. (...) El sábado o el domingo, voy a gimnasio, dos o tres veces por semana, depende cómo lo puedo administrar. Me reúno con mis compañeros del posgrado un día de la semana, veo cómo lo puedo administrar.*

Es llamativo el cinismo con que se refiere al avasallamiento de la empresa en su vida personal:

*Es difícil encontrar un trabajo en una posición gerencial o de dirección que sea 9 a 6 y... te digo, de hecho en esta empresa, todos, solamente por ejemplo Blackberry para la persona de dirección en la empresa, yo miro y recibo notas ahora todo el fin de semana, de los ejecutivos, es decir, creo que para unos determinados niveles de la población hablamos de la calidad de vida laboral, pero bueno acá se hace un chiste en la empresa que es “la calidad de vida laboral es el día que te engripás, trabajás de tu casa”, bueno para ser cierto, en la empresa creo que, pasa a ser full time, full life el trabajo....*

A los mángers les cuesta expresar las diferentes formas en la que se expresa la opresión. Siempre están presentes referencias a este tema de manera jocosa, en un intento de no enfrentarse con la problemática de fondo. Salir de la gran corporación y entrar a trabajar en una pequeña empresa, parece ser la vía de salvación para dedicarse a lo que a uno “verdaderamente” le gusta, que es trabajar sin tener que ocuparse de “cuestiones políticas”,

que en realidad parecen manifestarse en el sometimiento a procedimientos y reglas impuestas desde afuera (las casas matrices). El alejamiento de la lógica del “oficio” para ocuparse de temas “políticos” lo ven como una frustración: Marta (SCRRHHA) cuenta su experiencia cuando fue directiva en empresas transnacionales:

*(...) Hice toda mi carrera en distintas compañías, de la industria, de servicios, hasta llegar a una compañía de seguros que estuve quince años y en el 2005 me retiré un poco, lo que nos pasa a todos los cuarentones, cansados un poco de las corporaciones, quizás esto tenga que ver con lo tuyo [haciendo mención a esta investigación], te cansás de hacer lo que no querés hacer, no porque, entrás estando desde cinco años a trabajar en RRHH y las posiciones altas son muy políticas, muy de relaciones, muy de algo de lo que te alejas a RRHH, digamos, ya no sos RRHH de comercial o de tecnología, están de tomar decisiones, del manejo político y bueno eso está ya, cansa mucho, hay mucho éxodo, de ejecutivos cansados de las corporaciones, de la lentitud de la toma de decisiones, de que no pueden decidir nada, que todo se decide afuera, que hay mucho tema político en las organizaciones, y escuchás todo el tiempo, acá entrevistando, “me cansé de las corporaciones, me quiero poner por mi cuenta, prefiero ir a una PYME”, cuando en muchas veces la PYME, era mala palabra, “quiero volver a la empresa mas chica”, mucho cansancio de eso (...).*

La frustración puede llevar a decisiones extremas. En un seminario de capacitación para ejecutivos del área de recursos humanos de una empresa siderúrgica de capitales argentinos, al abordar la cuestión de la ola de suicidios que aconteció en Telecom Francia, una empleada del área de recursos humanos reconoce que el suicida es alguien sobreadaptado. El que logra tomar distancia de las restricciones a las que está impuesto en la empresa, logra mantenerse mentalmente saludable:

*Por ahí alguien tiene una conducta más oportunista, no sé, "hagamos como que lo hacemos" y después, hacemos en realidad otra cosa, esa gente no se suicida....*

Un gerente de sistemas (en adelante GSMA), en el mismo seminario, reconoce como algo “normal” que existan trabajadores que estén tentados a suicidarse, especialmente en la población gerencial. De acuerdo a este empleado, el mundo laboral ha penetrado de tal manera al “mundo doméstico”<sup>117</sup>, que los problemas que sufre el asalariado en su trabajo se han transformado en problemas de carácter psicológico.

*GSMA: (...) Igual, a mí no me parece tan ilógico que la gente se suicide o que no sé... pasaste tu vida trabajando, lo personal se mezcla con lo laboral, se te condiciona un montón el*

---

<sup>117</sup> “Entre la desvinculación y la re contratación [haciendo mención al período que transcurre entre el retiro y la re contratación por períodos cortos de tiempo, la cual nunca está asegurada] siguen trabajando gratis” (Gerente del área RRHH).

*trabajo, te condiciona el estado de ánimo. Si vos algún día salís y te peleás con alguien en el trabajo, te vas a tu casa y estás de mal humor. No me parece tan ilógico pensar (...) el suicidio, el estrés laboral, enfermedades...no me parece ilógico (...).*

*E: No, pero simplemente, la pregunta era, sin ir a los casos extremos de suicidio, sería interesante para ver, cómo estas cosas se pueden presentar en diferentes culturas o situaciones y ya vemos que en el caso en el que nosotros estamos, le ponemos el lomo a este tipo de situaciones, no todos, bajo ciertos contextos, más de sociedades que no son las del mundo operario, es el viejo mundo de los sindicatos, es el viejo mundo tayloriano fordista, welfare state, del sindicato protector y demás. Y estamos en ese mundo social, estamos en el mundo más individualizado, donde cada uno lleva su carrera y se vincula con su trabajo a través de los proyectos (...), en los cuales se involucra y probablemente encuentra ahí una razón para poner el cuerpo y encuentra que esta organización es interesante, en particular en Argentina, no todas ofrecen oportunidades de aprender y hacer cosas como aquí, no. Sin embargo, hay algunos que siempre digamos, porque se mencionaron, casos de depresiones o casos de personas que se estresan, ¿existen problemas que hacen que esto sea un tema que merece ser tratado, merezca ser gestionado por la organización? Esta es un poquitito la pregunta...*

*GSMA: Sí, gente con estrés, ha habido...aumentó mucho la cantidad de gente, con licencia médica, por cuadro psiquiátrico, depresión.*

*E: Y ¿han hecho una mirada acerca de dónde se localiza esto, en algún ámbito de algún sector, en algún tipo de trabajador o categoría?*

*GSMA: Digamos en los mandos medios, supervisores, mandos medios...está focalizado ahí (...). Mucha gente se retiró en los últimos años con depresión, a los 30 o 35 años.*

Los gerentes no soportan el ritmo de trabajo que les impone la empresa y terminan con depresiones y licencias psiquiátricas. En rigor, al momento del despido, hacen eclosión todos los síntomas del malestar:

*Hay gente que se le desmoronó el mundo cuando lo desvincularon, a pesar que económicamente era valioso; era mejor decirles que su esposa lo engañaba....*

Los operarios no aguantan el ritmo de trabajo que les impone la empresa y se van o no valoran todos los beneficios que les da la empresa (préstamos hipotecarios, préstamos para la adquisición de un auto, etc.). Mientras que en la población obrera se puede hablar de una “tasa de rotación” como consecuencia del rigor que impone el ritmo de trabajo, entre los mángers ésta se transforma en “tasa de depresión”. La vía de escape de los operarios parece más “saludable” que la de los gerentes...

La posibilidad del despido implica la destrucción del yo. Todos los proyectos transcurren dentro de la empresa. No hay proyectos por fuera de ésta. Pero esto no implica que éstos lleguen a buen puerto. El despido despierta sensaciones de frustración debido a las expectativas depositadas exclusivamente en el éxito laboral. Esta situación se da con especial fuerza entre los gerentes puesto que son ellos quienes fungen de transmisores de las directivas corporativas. Un gerente del área relaciones laborales presente en el seminario mencionado admitía las restricciones a las cuales son sometidos los *blue collar* en la organización, las cuales no sólo provienen de “arriba”, sino también del cliente:

*Un supervisor en el 99 se sentó en la vía del tren porque lo echaban. El sueldo fijo a fin de mes de por vida es un paraguas protector, la jubilación es negativa. A veces los cambios son intencionales (les cambian las funciones, les cambian el horario de trabajo), pero eso se puede hacer sólo con los que no están por convenio, para los que están por convenio, eso no se puede cambiar porque los protege el sindicato. En el primer nivel de los mandos medios han aumentado las licencias médicas y psiquiátricas: la razón por la cual les afecta a este nivel gerencial es porque son los que ponen la cara, están en contacto directo con el personal. En épocas de crisis, como en el 98-99 y ahora [haciendo mención al año 2009, en el que recién se estaba saliendo de la grave crisis de 2008], los blue collar son los más despedidos, por eso se estresan. Los de abajo le dicen al mando medio: no me hagas laburar más, los de arriba le dicen: “¿todavía no llegaste?” El proceso de adaptación es permanente, al servicio del cliente, antes podías programar el trabajo, ahora no. En los últimos 10 años, no sólo fabrican tubos sino que se sientan con el cliente y lo asesoran y realizan hasta la perforación: la presión recae sobre los empleados.*

### 15.5 Las experiencias de la dominación: El mandato

A diferencia de la inculcación, que remite a la voluntad de hacer penetrar algo de manera durable en el espíritu de alguien, el mandato aparece como un orden formal al cual uno debe someterse. Esta dimensión de la dominación reside menos en la norma –siempre implícita– que ella impone, que en su intento de implicar a los individuos en tanto que actores para su mejoramiento, su recuperación, su desarrollo. Es por eso que el mandato contiene dosis importantes de incitación a la acción. Existen diferentes tipos de mandatos en función del tipo de valor movilizado (la autonomía, la independencia, la participación, la autenticidad, etc.) y de la naturaleza y volumen de los recursos que son convocados o que se encuentran a disposición de los individuos. Según el tipo de valor y el tipo de apoyo requerido por la movilización, el mandato no tendrá los mismos efectos sobre los diferentes actores. Si lo propio del mandato es de buscar el consentimiento del individuo -lo que encierra una forma de dominación- ésta no pasa por su identificación con una ley (propio de la sujeción), sino

que se produce a través de un llamado al individuo en tanto que actor de su vida. Posiblemente ésta sea la forma más actual de inscripción subjetiva de la dominación en las empresas.

La noción de proyecto aparece como una figura de negociación aleatoria entre las organizaciones y el individuo. El proyecto es una apuesta a la confianza en los individuos por la empresa: se trata de responsabilizar a los individuos en tanto que actores, lo que en efecto es apostar por ellos. Consecuentemente, detrás de este mandato general se ponen en práctica - bajo una apariencia relajada- toda una serie de mecanismos para hacer efectiva esta dominación. Aquí, es sobre todo la negativa de la negativa lo que es sancionado: el individuo no puede deshacerse de la confianza que le fue otorgada, él debe mostrarse a la altura de las circunstancias. En este tipo de dominación estará presente la competencia relacionada con la gestión de la implicación y el compromiso con el trabajo y con la organización.

#### 15.5.1 El mandato a ejercer la autonomía

*(...) Cuando vos discutís con el sindicato ellos asocian autonomía con responsabilidad, es inmediato. No es que vos me querés dar la autonomía para que yo trabaje más libremente, para que regule mi tiempo, para que adquiera mi tiempo; vos me querés dar autonomía para transferirme la responsabilidad (Eduardo –GRRLLSA- al descubrir la lógica de la autonomía concedida a los empleados de la compañía).*

Se trata de imponerle al trabajador de dotarse de su propia ley. Pero esta obligación, sin imponer un contenido específico, apela simplemente a que el individuo, en tanto que actor, tome decisiones de forma autónoma. En lugar de tratarse de la interiorización de una ley moral, se trata de una norma de interioridad vacía, puesto que no posee ningún contenido normativo específico. Se le pide menos al individuo que haga pruebas de disciplina y obediencia que de exigirle flexibilidad. La sensación de agobio y a veces de “depresión” no procede de una ley que genera una sobrecarga de prohibiciones ni de una implosión inducida por la sujeción a restricciones. Ésta tiene su origen en un mandato constante de performance, de éxito, de estar a la altura. La depresión derivaría de la democratización de la excepción, en donde el individuo reconocido como maestro de sí mismo se revela frágil, fatigado por la soberanía otorgada, prisionero de la aspiración a no ser más que sí mismo.

La confianza es fundamental para ejercer la autonomía. También lo es para responsabilizar al empleado por sus fracasos. Viviana (GRRHHB) elogia a su jefa:

*Tengo una jefa que la verdad que me permite...creo que me gané su confianza también pero que me da mucha...,mucha libertad de acción digamos y yo con eso me siento muy cómoda trabajando....*

Las evaluaciones parecen convalidar los objetivos que se han fijado los gerentes de forma autónoma. No existen restricciones para esto. En este sentido, Esteban (GIN) se propuso leer un libro para incorporar la cultura de la empresa donde recién había entrado a trabajar:

*E (GIN): Yo me voy a poner un rate y así uno va fijando todos los objetivos, esa evaluación es devuelta a un mánager y el mánager valida esos rates, pueden subir, bajar, “este objetivo te lo cambio” y después hay una parte de la misma herramienta que tiene que ver con evaluaciones y objetivos propios de desarrollo, por ejemplo en mi primer año yo en la compañía, mi objetivo fue entendimiento de la cultura de la compañía, conocer los valores, conocer las competencias fundamentales. Leer un libro, me puse a leer un libro, el de Louis Gerstner “¿Quien dijo que los elefantes no pueden danzar?” y me lo propuse como lectura.*

*E: ¿En tu casa digamos...?*

*E (GIN) En mi casa, en la oficina, donde sea...”.*

### 15.5.2 El mandato a ejercer la independencia

En esta figura, el individuo es llamado a devenir un sujeto soberano, amo y señor de sí mismo. La independencia aquí se traduce en la capacidad del individuo de no depender de nadie. Este mandato opera en el seno de una tensión entre, por un lado, una sobreacentuación del modelo del individuo conquistador y por otro, las realidades múltiples de un sujeto casi siempre desprovisto de soportes para deshacerse realmente de este mandato. Las exigencias para el ejercicio de la independencia se producen al tiempo que se debilitan las protecciones, los derechos y los soportes diversos que le permiten justamente hacerle frente. Este mandato, a diferencia del anterior, resalta menos la incapacidad del actor de dotarse de su propia ley que la posibilidad de simplemente poder existir en tanto que individuo independiente, forzándolo a aceptar un control externo y arriesgándose a ser descalificado en tanto que individuo o trabajador.

Muchas veces se confunde un lenguaje que apela a un debilitamiento de la lealtad del empleado hacia la firma con el llamado a ejercer la independencia y a correr con los resultados de este ejercicio. Para retener a sus altos potenciales, la empresa lo convocará a que ejerza el libre albedrío y decida sobre su destino. Se buscará una adhesión pragmática de manera tal que no genere resistencia ni rechazo. De esta manera, el mánager sentirá que elige su camino. Esteban (GIN) habla de este debilitamiento de la lealtad:

*(...) Creo que el 2001 acá en Argentina y en el resto del mundo, sobre todo con la última crisis financiera, el contrato es más lábil, hay niveles de lealtad normales empleador-empleado, pero yo no espero nada más de mi empleador que cumpla con todo lo que actualmente está fijado y nada, yo soy libre de cambiar cuando pueda y más allá de las*

*herramientas de retención, cuando acepto una herramienta de retención lo tomo como parte del contrato y digo “a ver esto, ¿qué liabilities [obligaciones] para mí me genera y cómo lo voy a administrar?” y pienso en mi carrera y puedo rechazar una herramienta de retención, he tenido casos y los he visto.*

Viviana (GRRHHB) se muestra como si verdaderamente fuese una empresaria de sí misma y no una empleada de una organización. Este mandato está implícito y la independencia con la que aparentemente se maneja, será debidamente recompensada, en este caso con la financiación de un costoso posgrado en una universidad de élite. El empleado siente que es amo y señor de sus decisiones y que no existe incompatibilidad alguna entre sus decisiones “empresariales” y los intereses de su compañía:

*E: ¿Y cómo surgió la necesidad de hacer un posgrado? ¿Te lo sugirieron...?*

*V: No, en realidad ahí, la verdad ahí fue una inquietud mía, yo sentía que me...yo estoy en un área que es muy núcleo, en RRHH y en la línea, digamos, sí porque yo converso con “Compensaciones y Beneficios” para que me den los puestos y las bandas salariales. Converso con “Capacitación” cuando tengo que promover un potencial que requiere algún tipo de costo, converso con administración de personal con todo el tema de ingreso, preingresos, legajos y demás, por lo cual, la gente cuando se incorpora al banco, la cara que ve es la nuestra, mía o la de mi equipo digamos, entonces “no, porque las vacaciones, ¿cuándo me corresponden? y el recibo de sueldo”. Y yo sentía que, la verdad que estaba conversando muchos temas, cuando mi área era selección. Y la verdad que me parecía que estaba bueno tener como una visión un poco más amplia y más completa de todo eso, que me sirvió muchísimo y si digamos cuando lo fui a solicitar, bueno, la verdad que fue grata la sorpresa, cuando me promovieron como, acá lo hablamos, (...) porque el banco tiene programas de desarrollo de potenciales, pero de alguna manera RRHH, como somos los que los hacemos, fue como el primer caso de RRHH haciendo un posgrado de estas características, pagado por el banco.*

Viviana tuvo que pedir que analicen su “potencial” para ser merecedora de esa recompensa. Al ser miembro del equipo que prepara las evaluaciones, el banco no tenía previsto evaluaciones de potencial para ella. Los evaluadores no son evaluados:

*E: ¿Y cómo te evalúan a vos?*

*V: Y en realidad cuando yo...solicité el posgrado...cuando le comenté a mi jefa que quería hacer el posgrado y demás, fui a una consultora externa para que haga mi análisis de potencial...*

*E: ¿Pero vos tuviste que solicitar el análisis de potencial?, ¿sino no te lo hacen?*

*V: Claro.*



Su carrera profesional en el banco la fue construyendo a su “medida”, aparentemente sin intervención de sus superiores:

*V: De hecho...cuando yo estaba trabajando en sucursales en algún momento tuve que decidir digamos...si me quedaba en sucursales porque ahí había una oportunidad de ser gerente de sucursal digamos...o pasar a RRHH como junior. Y yo decidí pasar a RRHH, podría haber hecho la carrera comercial...*

*E: ¿Y por qué no la hiciste?*

*V: Porque no, porque a mí me gustaba mi carrera, o sea, porque yo quería poner en práctica lo que había estado estudiando digamos, como gerente lo iba a hacer...mi jefa me decía “como gerente vas a estar con esto...” sí, pero para mí era como...RRHH tenía un poquito más de esa parte de investigación, que por ahí el área era más práctica, que como jefe.*

Esta capacidad de “reinención” es lo que realmente se valora en las empresas. El gerente debe estar redefiniéndose y reinventándose a cada momento, evaluando las alternativas que se le van presentando y soportando las consecuencias de sus decisiones:

*E: ¿Qué es lo que más te desafía y lo que menos te desafía en tu trabajo?*

*V: La verdad que lo que más me desafía como personalmente es la capacidad de reinventar el área.*

Esto no se limita a desarrollar capacidades propias de “reinención” sino a promover esto entre sus compañeros y subordinados:

*(...) Tuve una persona que se fue porque la vinieron a buscar digamos, de otra empresa y para mí la verdad que eso fue súper enriquecedor porque me di cuenta de que había formado una persona para competir en el mercado....*

El mánager es llamado a definir incluso el nivel de movilidad que más le convenga. Éste decidirá si sigue trabajando en la empresa o si elige el teletrabajo desde la casa o desde otra localización. Si bien esta definitivamente no suele ser la regla en las empresas, es una tendencia que de a poco se va imponiendo. Las consecuencias de tomar estas decisiones no están tan claras, dado que la presencia del empleado en la empresa sigue siendo fundamental en la construcción de la carrera. Sin embargo, esta posibilidad es presentada por algunas empresas con la finalidad de atraer a los “talentos”. Esteban (GIN) lo ilustra con un ejemplo:

*Y sí, porque la verdad es que yo entiendo que de algún modo, las personas empiezan a tener distintas motivaciones y distintas necesidades, por aspiraciones de crecimiento o de desarrollo de carrera o de niveles de frustración y el mánager tiene ciertas herramientas que son formales pero que no tienen un tratamiento estandarizado para todo, no es como el ciclo*

*del incremento salarial anual, hay programas de flexibilidad, donde ponele, estamos los dos trabajando en el mismo equipo y vos por ahí tenés que estar 2 días de tu casa trabajando, lo pedís, vos lo tenés y yo no y en la cultura sigue funcionando bien está aceptado eso o de repente que digas “bueno, mira a mí me gustaría irme a vivir a Villa la Angostura [un bello pueblo de la Patagonia] y voy a trabajar desde allá...todo el tiempo...vos sabés que la aspiración que yo tengo no es seguir creciendo, entonces yo te voy a dar soporte pero no voy a estar físicamente acá; yo necesito operar desde Villa la Angostura; bueno andate y operá desde allá.*

La independencia está ligada casi de manera natural al placer y la diversión. Pareciese como si el mánager se manejara completamente solo por el ámbito de trabajo, en una incesante búsqueda hedonista del placer y que por eso es evaluado. No parece existir contradicción alguna entre su deseo y el imperativo de los accionistas o de los jefes. El empleado quiere ayudar a otros a encontrar su rumbo dentro de la empresa, por lo que muchos de ellos se convertirán en verdaderos *coaches*, especie de gurúes corporativos que promueven la búsqueda de la convergencia entre el verdadero ser del trabajador y los requerimientos de la organización. Al consultársele si le gusta su trabajo, Esteban responde de esta manera:

*Sí. La verdad que me divierte, porque me entretiene, me exige, me pone a prueba a mí mismo, me obliga a pensar en soluciones, me permite ayudar a otras, articular entre las necesidades que tienen las personas ya sean profesionales o personales, me permite complementar los espacios que veo que tiene la organización que están descubiertos, ahí creo que es donde me siento cómodo, trabajando en esos espacios que no se ven, pero uniendo las necesidades del cliente, de RRHH, dentro de RRHH o hasta bajar al nivel personal y verte...charlar con un analista y tener charlas de carrera, ver qué le pasa, qué necesitan...*

### 15.5.3 El mandato a la participación

*En la entrada a la planta de una empresa siderúrgica de capitales nacionales, hay buzones con diferentes nombres; uno de ellos se denomina “mejora continua” y sirve para que los empleados propongan mejoras en el proceso de producción (nota de campo tomada durante la investigación).*

La participación es requerida en tanto que mandato cuando, señalando las virtudes de la libertad negativa, se insiste más sobre la subordinación del individuo a la colectividad (sus deudas con ella) que sobre la libertad personal. El individuo está forzado a comprometerse en tanto que actor. Pero no es verdaderamente el interés de la “comunidad” lo que es subrayado; muy por el contrario, los deberes del individuo hacia la comunidad —en nuestro caso, la empresa— priman ampliamente por sobre los derechos y las libertades de las personas. La responsabilización requerida bajo la forma de un mandato a la participación pasa por una

exigencia de sobreimplicación personal, dando lugar a toda una serie de vulnerabilidades psíquicas. Algunos asalariados están sometidos a un esfuerzo constante de movilización. Existen nuevos dispositivos que materializan este sometimiento, mezclas de persuasión, incitación y restricción, con el objeto de “orientar” y “motivar” el aporte personal de los asalariados (Courpasson, 2000). Así, se inauguran espacio de “escucha” institucional, combinando técnicas de movilización emprendedora, de evaluación del personal, de individualización de las expectativas, de vigilancia organizacional. En fin, el objetivo es el enrolamiento de la subjetividad (Clot, 1995). El medio utilizado: una valorización, plena de ambigüedades, de competencias llamadas personales (gestión de sí). Así, la realización de sí se identifica con el desarrollo de la organización, a fin de obtener en retorno un reconocimiento que tendrá siempre algún defecto. El trabajo siempre es prescrito, pero exige, de manera cada vez más firme, una implicación cada vez más polifacética de la subjetividad (las nociones de competencias o polivalencia son testigos de este fenómeno). Se trata menos de ordenar que de sugerir y de animar a fin de llevar a individuos libres a hacer lo que deban hacer y lo que se espera de ellos. La aptitud cognitiva para resolver problemas aparece como la principal facultad exigida a los asalariados; de fallar, éstos pueden ser responsabilizados del fracaso de la acción. Se trata de una verdadera estrategia de movilización de la fuerza de trabajo a través de una prescripción de la iniciativa bajo la forma de un mandato a la participación. La estricta prescripción de gestos propia del taylorismo se completa, más que se reemplaza, por una prescripción más contingente de criterios de implicación en el trabajo. El término modulación, acuñado por Deleuze, parece describir de la mejor manera este neo taylorismo gerencial. Esta gestión de la articulación entre los actos humanos y el interés – incluyendo la necesidad- de la empresa de incorporar al asalariado a la racionalidad de la firma por medio de la adhesión de la propia voluntad del empleado, parece de imposible cumplimiento. No hubo nunca trabajo sin el aporte subjetivo del trabajador. Pero este aporte se presenta en términos cada vez más individuales, como un singular mandato de implicación y participación, traducido en el lenguaje de un sentimiento de falta de reconocimiento personal.

Este mandato viene acompañado de un dispositivo discursivo en el cual se apela a la llegada de la “democracia” a las empresas, donde organizaciones menos piramidales y jerárquicas van dando lugar a empresas más participativas. Marta (SCRRHA) recurre a una justificación bastante frecuente en el mundo del *management*: el cambio en las reglas de juego en la relación jefe-subordinado. Más allá de mutaciones reales sufridas por las empresas con la introducción de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), parece haberse erigido

un mito en el cual las jerarquías y el autoritarismo han perimido, dándole lugar a un modelo más horizontal y participativo, producto de relaciones humanas más complejas:

*E: ¿Tenés idea cómo o cuándo se produce ese cambio?, porque antes las empresas eran productivas, ganaban plata, les iba bien, ¿qué pasó?*

*M: Bueno, se complejizaron las relaciones humanas, la gente era más sumisa y al jefe...yo no me animaba a cuestionar a mi jefe, era lo que el jefe me decía y era más autoritario, tiene que ver con la evolución de un modelo de liderazgo autoritario a más participativo.*

El llamado a la participación es un intento de movilización total del sujeto. Viviana (GRRHHB) explica un nuevo programa implementado por la firma, en el cual se invita a los empleados a un bar fuera del horario de trabajo y se proponen -de manera informal- temas de debate referidos a recursos humanos, entre los que se encuentra la cuestión de los despidos y la manera de comunicarlos. Esta actividad parece constituirse en un método de prevención de conflictos. Por medio del llamado a la participación, el empleado parece convertirse en actor de su propio destino:

*V: No, para todo el banco, pero es “Conexión RH” en el sentido de que bueno, de alguna manera se van a proponer libremente temáticas de gestión de RRHH, pero no por el área de RRHH, sino por esto, por el... ¿cómo comunicar una mala noticia?...*

*E: ¿Qué sería? ¿Como un after office en un bar...?*

*V: Sí...*

*E: ¿Pero qué es, una mesa grande donde hablan...?*

*V: No... se presentará un tema...un ratito...y lo seguís...si la gente quiere hablar otra cosa, va a hablar otra cosa, pero la idea es, juntarnos para hablar de esto, cómo dar una mala noticia, que se yo y después...si queda para el debate a posteriori bien ....*

La apelación a la participación de los empleados, especialmente aquellos en quienes se depositan las mayores expectativas de éxito, parece ser una firme tendencia que se ha impuesto en la mayoría de las empresas transnacionales. Los nombres de los grupos que se conforman para estos fines suelen evocar atributos artísticos. “Se debe hacer estos por amor al arte”, parece ser la consigna. La empresa norteamericana del sector informático recurre a elementos propios de la música jazz cuando propone involucrar a su personal en grupos de innovación:

*E (GIN): Yo creo que...nosotros en la compañía tenemos lo que se llama innovation jams, el jams tiene que ver con el jazz y los músicos de jazz, se juntaban a tocar y entre todos empezaban a tocar una melodía, generar una partitura, los innovation jams, esta*

*organización, desde el principio, del fundador de la empresa, siempre buscó que la información sea la herramienta, siempre hablaba de que la innovación era un think, uno lo ve en todos lados, think, think...era el core de la organización, por eso el challengear...estos jams tienen que ver con tecnología, ahora por ejemplo hay un jam con labour relations...hay otro, uno participa y se discute y surgen necesidades...se debe trabajar en otro nivel y esto me parece que deben ser expertos en determinadas materias de RRHH que conocen las teorías, toman algunas de las tendencias y generan algunas tendencias.*

La participación incluye que el asalariado devenga un actor que naturalmente defienda los intereses de su organización. Los gerentes deben tener una misión que cumplir, éstos deben educar con el ejemplo. Marcelo (GRRHHQN) lo confirma:

*M: Lo que más me desafía es tener...líderes...gestores...en distintos lugares de la organización que puedan, de forma...completa, entender y transmitir lo que es la compañía mas allá de que vos estés ocupando la posición de... no sé, de gerente de créditos y cobranzas, me interesa más que sea líder de equipo, que sea alguien, que con el ejemplo predique los valores de la compañía.*

#### 15.5.4 El mandato a la autenticidad

*E: ¿Qué es lo que más se valora de vos en este trabajo, por parte de tus superiores, tus pares, tus subordinados?*

*M: Creo que...no sé...la integridad la...la integridad, la sinceridad...*

*E: ¿Eso se manifiesta en las evaluaciones de desempeño, por ejemplo?*

*M: Sí, sí (Marcelo, GRRHHQN).*

En nuestro caso, esta dimensión se refiere no a un proyecto reactivo de emancipación sino un mandato sin contenido: el deber de cada uno de ser nosotros mismos. Pero si este deber no parte de una ética de la convicción en una idea, ¿dónde está focalizado? En el estilo de vida y de distinción propios de ciertas capas sociales (en especial la dominante). Si la autenticidad pretende una exploración libre de sí, un arte de vivir y no una fórmula de gestión social de la adaptación, ella posee sin embargo una contracara. La idea de emancipación propia del modernismo se opone al mandato de autenticidad como mecanismo de control social. Detrás de la fraseología de fachada, la finalidad central radica en que el desarrollo personal esté siempre subordinado al servicio de la adaptación social. Es ahí donde el mandato a la autenticidad aparece como un rostro de la dominación.

Viviana (GRRHHB), psicoanalista de profesión, explica las técnicas que utiliza en una entrevista de perfil, en la cual se define el potencial del empleado y las competencias a desarrollar. El llamado a la sinceridad parece ser condición *sine que non* para seguir

trabajando en la empresa. La entrevista constituye un verdadero confesionario en el cual las técnicas proyectivas van a revelar lo que el entrevistado pretenda ocultar:

*V: Que también yo, es algo que trato de...cuando hacíamos eso de las inducciones... ¿no? ... preparar chicos...que vienen hijos de empleados...siempre les digo...no traten de vender...porque hay mucho mito...no dibujes el piso... o dibujá el piso...o, no veas el murciélago... y la verdad es que...cuanto más aprendido tenés...y mal aprendido... más...de este lado vas a encontrar una total...que no lo puede tomar de ningún lado, que por ahí quedás afuera por inconsistencia del perfil digamos, ¿sí?...entonces prefiero (...) absolutamente consistente...aunque [sea] grave su estructura si querés, pero bueno esa gravedad a mí me va a servir para un puesto. Con la inconsistencia, no me va a servir para un futuro, ni cuando tenga que volverlo a llamar. Sí, o sea, como en eso, te digo, o sea, esa mirada es así, digo lo que se junta y la verdad que, uno cuando yo he hecho participar a la línea y les damos algunos tips de observación y demás, la verdad que todo el mundo te dice “ahh, ¿cómo se ve?...” y demás. Sí, digo. Las personas no se dan cuenta de que en una entrevista dicen mucho más de ellas mismas de lo que creen. Incluso cuando uno da la devolución de un perfil, yo doy la devolución de un perfil dicen “¿cómo sacaste todo esto?”. Me lo dijiste vos, o sea, yo no inventé nada, o sea, las personas como que bueno, en algunos casos no tienen este registro de lo mucho que ellas saben sobre sí mismas.*

Producto de su formación teórica en psicoanálisis, Viviana no logra escapar del tratamiento del otro como un sujeto y no como un mero in-dividuo, lo que le genera por momentos una sensación de perplejidad. Las técnicas que emplea logran “desnudar” al otro y producen lo que de otra manera se hace mucho más difícil: que el sujeto se muestre tal cual es:

*V: (...) me parece que el concepto de sujeto, en el mundo que hoy vivimos digamos, es mucho más rescatable el concepto de sujeto del psicoanálisis que el concepto de sujeto de la ciencia, digamos, ¿no?*

*E: La cosa positivista...*

*V: Exactamente, o de la terapia corta, donde hay que seguir produciendo en función de ir produciendo y no hay ningún momento de tensión para ir viendo cómo se atraviesa eso, para ir viendo cómo se produce más, porque el negocio existe y soy consciente de eso, pero se produce más desde un lugar, si querés más cerca con el sujeto digamos ¿no?, o sea y no hace falta incrementar el síntoma al sujeto para que produzca, la estructura va a seguir existiendo, si vos tenés uno de los tipos obsesivo, va a ser obsesivo toda su vida y va a producir un montón, no hace falta que además le alimentes el síntoma, para que el tipo termine reventado, con una úlcera gástrica, porque no aprovechaste su estructura sino que le incrementaste el síntoma.*

Susana (DCRRHHA) es también una psicóloga con formación psicoanalítica. Su relato es mucho más descarnado y parte de la base de que el otro miente:

*Las entrevistas las hago con escucha crítica y lo cotejo con el CV, sin sanata, sin buzones. El argentino miente, a él nunca lo despidieron.*

Desde una corriente teórica muy distante del psicoanálisis, el *coaching* –provenientes de corrientes de tipo cognitivistas- aparece como la nueva herramienta en la que se apoyan muchas empresas que pretender “conocer a fondo” a sus empleados para que cada uno esté ubicado en el puesto que le corresponde según sus competencias. Esteban (GIN) cuenta su experiencia cuando atravesó una crisis en la compañía donde trabaja y pensó en cambiar de trabajo. Fue fundamental que su *coach* haya logrado conocerlo “tal cual es”, porque sólo así pudo ofrecerle un puesto en otro departamento de la firma:

*E (GIN): Por ejemplo, cuando yo estaba pasando (...) a la cuestión de relaciones laborales, antes de eso, en algún momento empecé a no encontrar oportunidades acá en la empresa y dije “¿qué hago?, ¿sigo? ¿empiezo una búsqueda?” Entonces, te ofrecen búsquedas, te dicen “te veo bien, podrías hacer un poco más, fijate si podés profundizar en esto”. Es como encontrar consultores, que te conocen mucho a vos, motivaciones y recorrido, cómo sos verdaderamente, te ven, conocen el mercado laboral y te hacen devoluciones y te dicen “vos estás para esto” y es muy honesta la relación y eso es muy bueno en lo profesional.*

## 15.6 Las experiencias de la dominación: La devolución

*Uno se puede equivocar, pero [debe tener] accountability [hacerse responsable] de los fracasos (Comentario hecho por uno de los asistentes a un seminario de capacitación ejecutiva a responsables de recursos humanos de una empresa siderúrgica de capitales nacionales).*

El doble carácter extensivo e intensivo de la dominación no proviene sólo de la imposición de una serie de prescripciones o de normas, buscando una nueva modalidad de consentimiento, más crítica y reflexiva que el que exigía antaño el modelo de la inculcación. Es posible identificar otro tipo ideal de dominación que opera a través del ejercicio de una voluntad radical de economía de toda forma aparente de imposición sobre los individuos. En esta versión, el llamado a la responsabilización aparece como un factor poderoso de invalidación individual, el cual no toma cuerpo bajo ninguna figura ética positiva (lo que a su manera propone, si bien débilmente, el mandato). El resultado es una confrontación inédita del individuo, en medio de un vacío destructor, a las consecuencias de todos sus actos. Estamos en presencia de un mecanismo que opera por medio de una devolución a los individuos mismos de un número ilimitado de responsabilidades, transformando así las “causas” en

“faltas”: nos encontramos en presencia de un verdadero modelo consecuencialista. No hay voluntad de regulación desde arriba, sino el proyecto de una gestión universal desde abajo, a partir del sujeto mismo.

El actor ya no está más invitado a plegarse a un contenido normativo, sino que es llevado a afrontar las consecuencias de sus actos pasados. Se trata menos de decirle lo que es necesario que haga, que de hacerle aceptar que él es verdaderamente el actor de su vida. De manera más pura que en las variantes del mandato, la devolución deja al individuo, siempre y para todo, responsable, no de lo que él hace o ha hecho, sino de todo lo que le suceda ya que, contra toda probabilidad, lo que le sucede es considerado como resultado de lo que él ha hecho o, cada vez más, de lo que no ha hecho. El individuo es siempre responsable frente al presente, por acción o por omisión. La responsabilización termina por establecer la culpabilidad del individuo. En realidad el sujeto, responsabilizado al nivel de las causas de su situación, es también culpabilizado en la forma de una sanción (el estigma del bajo potencial), al nivel de las consecuencias. De repente, esto deviene una razón moral legítima que permite a una empresa desligarse de su responsabilidad frente a la suerte de sus miembros más frágiles (los bajos potenciales). Más que nunca, los individuos se ven confrontados a situaciones que no pudieron prever; cada vez más se nos presentan situaciones que dependen de decisiones y acciones realizadas a distancia, más allá de nuestro radio inmediato de acción. Pero al tiempo que esta interdependencia se consolida, se extiende la figura de la devolución. Surge una forma inédita de interiorización del fracaso. Frente a su fracaso, el trabajador será compelido a asumir una responsabilidad total. Sin embargo, cuanto más asume sus responsabilidades, más se hunde. El fracaso termina siendo asumido en primera persona.

A fin de cuentas, los mángers ¿son realmente actores de su propia carrera? A grandes rasgos, el éxito en sus trayectorias profesionales depende de factores que los mismos actores no manejan, pero que traen consigo en sus propias historias de vida, como ser el hecho de haber nacido en un medio “favorable”, de haber sido educado en determinadas instituciones escolares, etc. La gestión de sus propias carreras a menudo les es esquiva. Los criterios de ascenso en la escala jerárquica son opacos e inciertos. La performance y los objetivos que sirven de barómetro se revelan imposibles de ser evaluados, el trabajo nunca se remite únicamente a los resultados y raramente es producto de un individuo aislado. A pesar de la individualización de las retribuciones la empresa, contradiciendo su propio discurso, termina adoptando la “lógica de las colas” –en la cual cada uno debe esperar “su turno”-, a causa de la distribución del ranking de performance en una curva “estadística” de distribución normal



impuesta desde las casas matrices. Estas “cuotas” obligan a reintroducir la antigüedad como uno de los elementos más estables de recompensa.

Es imposible dejar de reconocer en la lógica de proyectos un mecanismo para hacer aceptar a los individuos una forma de selección social como producto de su fracaso personal, a través de la interiorización del fracaso. Desde este ángulo, la devolución es un mecanismo sutil que obliga a los actores a aceptar sus “destinos” sociales, haciendo caso omiso del hecho que el horizonte de lo posible continúa siendo ordenado según la jerarquía de las posiciones sociales. El “destino” es aceptado porque en una primera instancia se ha presentado como una “elección”. En este tipo de dominación es donde verdaderamente se juega la posibilidad de devenir un alto potencial o de sufrir el estigma de ser un bajo potencial, un marginal en la empresa.

En el seminario de capacitación llevado a cabo en una empresa siderúrgica y evocado anteriormente, Eduardo (GRLLSA) describe situaciones en las cuales el trabajador percibe una sensación de culpa por no poder brindarse más a la empresa, debido a que ha llegado el momento de su jubilación:

*Ed: Gente grande que hemos desvinculado, porque están próximos a la edad de jubilación y bueno, después terminaron recontratándolos, a través de una agencia de una consultora, por un par de meses más, hasta que se terminara de transferir las funciones, ¿qué se yo? Pero entre el tiempo de la desvinculación y el de la recontratación, por lo menos pasan quince-veinte días. Y la gente dice “Pero yo tengo que venir, aunque sea trabajo en mi casa” y yo les digo “Vos no pisás la planta”.*

*E: ¿Y por qué? ¿Qué te dicen?, ¿por qué tienen que venir?*

*Ed: Y, porque tienen que terminar su trabajo, tienen que terminar su trabajo. Sí, hay muchos...Ojo, estamos hablando de gente que tiene 40 y pico de años de antigüedad. Su vida es la planta...*

*E: Está bien pero yo les conté otro ejemplo muy diferente. Yo lo que estoy diciendo es: ¿Qué es más costoso?, ¿tener que contratar gente para que controle a otros o que haya gente así? Tener que contratar a alguien es más costoso. Esto le cuesta mucho menos a la compañía, entonces...*

*Ed: Y aparte el autocontrol es más efectivo...*

*E: Es mucho más eficaz, efectivo. Exactamente. Entonces, ahora, la técnica es diferente. No es la técnica de las relaciones humanas de la década del '30.*

*Ed: Atrás del autocontrol, hay control. Sentimiento de culpa...*

*E: A ver...Volvemos a la religión...*

*Ed: Un tipo en la casa está todo el día acá de 8 a 8 y de golpe se va y...se siente inútil también. No, pero por culpa digamos... yo lo pensé por el lado laboral. Si vengo a trabajar y estoy haciendo algo mal, entendés. (...) O sea, hay un convencimiento (...) He tenido de la gente que les comenté hoy a la mañana. Que dicen "puedo venir a trabajar después de que me desvinculen" entre esos 14 y 20 días entre la baja y la recontratación, querían seguir viniendo para terminar el trabajo al que se habían comprometido. Y aunque no le pagáramos, querían seguir trabajando en la casa.*

El grado de satisfacción del cliente siempre se presenta como el barómetro que mide la performance del asalariado. El éxito y el fracaso del empleado dependerán de los caprichos de éste. El trabajador será responsable no sólo de la entrega del producto al cliente, sino que se lo responsabiliza integralmente por la relación con éste. El cliente pasa a ser el gran hermano que obliga al asalariado a estar librado a sus ocurrencias. Comentando el programa de "calidad total" que impuso la empresa, una siderúrgica de capitales nacionales, Eduardo lo ilustra de este modo:

*Ed: 00100<sup>118</sup> [cero defectos, cero accidentes, 100% cumplimiento al cliente]. Es tremendo eso. En Japón, los japoneses se suicidan. (...) Bajo condiciones de presión extrema, de tensión. Porque es poner a toda la organización a tensión de estar en la punta. (...) El proceso de adaptación es permanente, porque estás trabajando en función de los requerimientos del cliente. Ahora se trabaja así. Antes, vos podías hacer una programación estimada de varios meses, hoy en día eso no se puede hacer. Sí, una cosa es la organización trabajando en función del cliente y otra cosa es (...) trabajar bajo presión de demanda. Hace años atrás, lo único que hacías era entregar el pedido de tubos que te habían hecho. Hoy en día, se van los tubos, los bajás, los bajás al pozo, haces todo. No solamente la fabricación del tubo, sino todo lo aledaño a la extracción del petróleo.*

*E: Ahh, ¿La empresa también ofrece el servicio?*

*Ed: Sí, se sienta con el cliente a definir qué tubo necesita, todo".*

Resumiendo, debemos aprender a leer la multiplicidad de experiencias de dominación comprendidas en la lógica de proyectos. La inculcación no es el mandato: en el primer caso, el individuo debe imperativamente adherir a un contenido normativo, en el segundo, se confía en sus capacidades. En la implosión, el individuo es descalificado por su incapacidad de

---

<sup>118</sup> "Parece haber una contradicción interna entre los 2 ceros y el 100", decía el encargado de dictar el seminario.

erigirse como un verdadero sujeto; en la devolución, éste es simplemente sancionado objetivamente por su incapacidad de devenir un actor. Hasta aquí dimos cuenta de la perspectiva de los que integran el departamento de recursos humanos, que en cierta manera “representan” la política empresarial, siendo ellos quienes elaboran y procesan las evaluaciones de desempeño, así como sus resultados. Cuando analicemos la perspectiva propia de los actores implicados (nos referimos a los “mánagers de línea”, encargados de cada una de las unidades y departamentos operativos de las firmas, deberemos intentar diferenciar las expresiones subjetivas de los criterios analíticos. No es al nivel de las manifestaciones fenomenológicas o de la “vida interior” que residen las diferencias entre las diversas experiencias de la dominación. A ese nivel, las experiencias pueden incluso parecerse entre sí. Pero su distinción no puede más ser establecida privilegiando unilateralmente las técnicas o las formas de control.

## Parte IV: El consentimiento gerencial

### Capítulo 16: El consentimiento, entre la voluntad y la coerción

#### 16.1 Introducción

*Tenemos que domar el caballo desde que nace para acostumbrarle a estar subyugado; y por más que le acariciemos, siempre muerde el freno y se resiste a la espuela para manifestarnos en algún modo que su naturaleza repugna la esclavitud, y que si la sufre no es de su agrado, sino por el dominio que en él ejerce nuestra violencia. Cuán cierto es: Que hasta los bueyes gimen bajo el yugo, y los pájaros se lamentan en la jaula. De esto se deduce que todos los seres sienten el peso de la sujeción y corren en pos de la libertad (La Boétie, 1993).*

Cuando encaramos el capítulo anterior, decidimos poner entre paréntesis la cuestión del consentimiento, para hablar primero de la presión ejercida a través de las políticas de recursos humanos, materializada por las evaluaciones por competencias. Esta parte apunta a la cuestión central de nuestra tesis, que se basa en analizar la manera en que se “fabrica” el consentimiento entre el gerente y la empresa para la cual trabaja. Es por eso que se hace necesario dar cuenta de la complejidad de este fenómeno, que se encuentra compuesto por factores relacionados con la voluntad y con la coerción.

Cuando se habla de las causas “estructurales” del consentimiento, se suele recurrir a la amenaza del desempleo y a la precariedad como facilitadores del ejercicio de la dominación en el ámbito de trabajo. Si bien es verdad que el capital tiende a una constante búsqueda y aplicación de los métodos más idóneos para conseguir la mayor adecuación laboral posible de los trabajadores, así como a la neutralización de aquellas prácticas que pudieran afectar a la consecución de las previsiones establecidas (Montes, 2005: 51), los términos de la dominación material, pero con especial énfasis en las de orden simbólico, se apoyan en causas que no siempre se superponen con las referidas anteriormente, más ligadas a la condición obrera. Si el mánager construye empleabilidad es porque intenta estar preparado para una rauda salida al mercado laboral para reubicarse en otra empresa en caso de finalización del vínculo contractual con la empresa donde trabaja. A su vez, su empleo no se caracteriza por la precariedad, al menos no la que es concebida para asalariados con vínculos contractuales endebles con sus empleadores. De todos modos, para que la dominación sea efectiva, el uso del miedo no alcanza, aún para los obreros menos descalificados. El consentimiento es una trama compleja que necesariamente deberemos hilvanar.

Las limitaciones y restricciones propias de la relación salarial necesitan de mediaciones para que sean aceptadas por los trabajadores, sean ellas enmascaradas total o parcialmente, dulcificadas o fruto del intercambio contra alguna ventaja para que parezcan como un

elemento que surge de un intercambio igualitario (Durand, 2005b: 301). En todos los casos, estas restricciones que pesan sobre los actores a través de procesos de mediación constituyen un interesante objeto de conocimiento sociológico, incluso para lograr una cabal comprensión de las razones por las cuales estas restricciones son, al menos en apariencia, tan fácilmente aceptadas. Esto se debe a que, en ningún caso, ni el desempleo ni el miedo a perder el empleo dictan los comportamientos de los asalariados en cada instante de su trabajo. Siguiendo la tesis marxiana, Durand (2005b) considera que para que el trabajo subordinado y la dominación aceptados, es necesario que no aparezcan como tales. En cuanto a los asalariados de altos puestos, éstos construyen una representación ilusoria de ellos mismos y sobre todo de su relación con el trabajo. Valorizando su actividad –diferenciándose del trabajo de “ejecución”- presentan un discurso ambivalente: ellos declaran amar el trabajo bajo presión a la vez que critican el estrés que lleva implicado (Flocco, citado por Durand, 2005b: 301). Es por eso que deberemos disponer de una capacidad de “sintonía fina” en el trabajo de interpretación del discurso de los *mánagers* en torno al contenido de su trabajo, así como del análisis de las mediaciones que hacen aceptables las restricciones propias del trabajo subordinado, del cual ni los asalariados de altos puestos se pueden escapar.

La pregunta que conducirá este capítulo puede ser presentada de manera muy simple: ¿Qué es lo que lleva a los *mánagers* a adoptar comportamientos conformes a las expectativas de las direcciones de las empresas o en otros términos, comportamientos leales? (Durand, 2003). Dado que estos comportamientos leales pueden ser simulados, estamos obligados a indagarnos acerca de una cuestión subsidiaria de dicha pregunta: ¿Dónde radican las contradicciones entre el capital y el trabajo en asalariados aparentemente alineados con las estrategias empresariales? No se trata de saber cómo las fuerzas represivas mantienen el orden del trabajo o cómo la empresa gobierna a través del miedo (Durand, 2004), sino que se trata de analizar por qué un trabajo heterónomo en su esencia es tan fácilmente aceptado, al menos en apariencia. ¿Por qué en la “implicación restringida” (Durand, 2004), la restricción es tan fácilmente soportada y la implicación es tan ubicua?

## Capítulo 17: Las fuentes de la acción managerial

La acción managerial ha sido usualmente abordada por la Sociología desde dos perspectivas ortodoxas. Analizaremos a las mismas, para luego presentar otras dos perspectivas más heterodoxas que a su vez guardan ciertas similitudes entre sí:

- 1) El modelo “postclasista” de Daniel Bell (Smith, 1990), basado en condiciones de empleo y relaciones de autoridad que presumen una convivencia armoniosa entre los *mánagers* (como resultado de la coordinación de los intereses del *management* con los

de la firma), condiciones de trabajo autónomas y condiciones de empleo no subordinadas a la desocupación o a crisis alguna en el mercado de trabajo. Esta tradición, de cuño norteamericano, se corresponde con una tradición sociológica cercana a los estudios del *management* basados en investigaciones sobre el comportamiento organizacional. Este modelo supone un ambiente laboral tecnocrático y racional, en el cual los gerentes alinean su comportamiento con los objetivos de la alta dirección; de esta manera, sus acciones cotidianas en el trabajo a nivel micro se encuentran en armonía con aquellos con propósitos a nivel macro. Los gerentes están destinados a cumplir una “dramática” misión: a través de los esfuerzos combinados entre éstos y los de la alta dirección, asegurarán la supervivencia y el éxito de la firma. En nombre de la eficiencia, estos asalariados detendrán cualquier acción irracional reemplazándola con acciones racionales que se adecuen a los objetivos corporativos. Cuando los gerentes actúan de manera irracional –esto es, cuando no cooperan maximizando la agenda de la alta dirección- la perspectiva del comportamiento organizacional asumirá que éstos están impedidos de llevar a cabo sus intereses racionales, los cuales necesariamente están identificados con los de la empresa. La alta dirección recurrirá a soluciones organizacionales que desbloqueen el curso “lógico” de la acción managerial. Las visiones del organizational behavior tienden a ver el conflicto como una cuestión personal, como perturbaciones psicológicas más que como evidencia de un potencial conflicto sobre los límites de la autonomía managerial o de la reformulación de los objetivos empresariales en el contexto del proceso de acumulación de capital. La resistencia y el conflicto son concebidos como evidencia de irracionalidad, racionalidad limitada, estrechos intereses personales y, en algunos casos, como productos de la naturaleza humana. Rara vez los *mánagers* son considerados portadores de intereses -más conscientes que involuntarios- opuestos a los objetivos de los capitalistas o de la alta dirección (Smith, 1990: 87 a 91). En una línea similar al modelo “postclasista” y con el fin de responder a la cuestión de la servidumbre voluntaria y de la dominación, Courpasson (citado por Gasparini, 2005: 119 y 120) identifica dentro de los paradigmas de las Ciencias Sociales al modelo de la Sociología de la acción que aborda a la empresa como un espacio de compromisos y acuerdos acerca de las reglas de acción subordinadas a principios de eficacia (representado por autores tales como Crozier, Friedberg, Bernoux, Segrestin y Sainsaulieu). Según esta perspectiva, los asalariados y los empleadores entrarían en una relación de equivalencia que les permitiría cerrar un contrato en el cual la noción jurídica de subordinación parecería desaparecer. En su afán de reconocer la

importancia de la autonomía y de la reflexividad del actor y de oponerse a los modelos deterministas, este modelo no toma en cuenta la dominación que se ejerce sobre el asalariado, definiéndola de manera limitada y parcial, ya sea como un obstáculo o como perteneciente a casos extremos de esclavitud. Otro de los grandes paradigmas de las Ciencias Sociales que se alinea con este modelo es el de la Sociología convencionalista (Gasparini, 2005: 119 y 120), la cual se interesa en la Teoría de la acción individual y colectiva y en el orden social que resulta de la combinación de sus actos (elaborada por los sociólogos franceses Boltanski, Thevenot y Favereau). La convención impone la justificación de las acciones individuales. Para estos autores, esta imposición está interiorizada, por lo que no habría mecanismos de poder. Así, se trataría de una acción apolítica de la acción, ya que los convencionalistas no se interrogan generalmente por los motivos que llevan a los asalariados a aceptar estas “imposiciones” o restricciones o por qué se satisfacen con un “acuerdo”. Por último, dentro de estas perspectivas que abordan la acción managerial, se encuentra Beauvois (1994), quien parte de una posición cognitivista en la cual el sujeto es un actor racional capaz de calcular los efectos beneficiosos y perniciosos de cada decisión que toma. Así, se desprendería que la “alienación” es una elección y no un producto de la “esclavitud”. La sumisión es considerada por el autor como la expresión más inmediata de la libertad individual. Esto se produce especialmente en la democracias liberales cuyos miembros en tanto que ciudadanos “libres” deben insertarse en relaciones sociales a través de las cuales el poder de unos se ejerce sobre los otros. En otras palabras, las relaciones sociales liberales se basan en que unos poseen la autoridad para conducir las conductas de los otros y los subordinados tienen la autoridad para juzgar la utilidad de las conductas de las autoridades. Esta relación dominación/sumisión se concretiza en su dimensión ideológica liberal debido al hecho que existen dos precondiciones: 1) un modo particular de inducción de comportamientos por los agentes que ejercen el poder que se propone crear las condiciones para que cada uno pueda realizar su “excelencia” y 2) un modo particular de evaluación de estos comportamientos por estos mismos agentes que permite establecer diferencias de valor entre las personas de acuerdo con la significación psicológica que se dé a sus conductas (de esta manera se inferirá cuál se encuentra más o menos próxima a los ideales psicológicos atribuidos a un prototipo liberal). De esta tesis se desprenden sugerentes hipótesis que subyacen a la ideología liberal o, como lo sugiere la socióloga Brunel (2005), a la “gubernamentalidad” democrática y liberal, entre las cuales se encuentra la idea que los individuos puestos en situación de

sumisión forzada terminan, bajo ciertas condiciones, adoptando las nuevas actitudes o modificando sus motivaciones de manera que se ajusten a los comportamientos que se ha requerido de ellos. Esto lleva a la conclusión que no es la persona que se compromete a través de sus opiniones y de sus creencias; son los otros o las circunstancias las que lo comprometen en sus actos. Según Brunel (2005), si uno tiene el sentimiento de aceptar libremente una práctica managerial a la cual uno está obligado a someterse, lleva a encontrar buenas razones para haber “elegido” esta acción. Esto sería el principio de la racionalización a posteriori de Beauvois, la cual muestra que nosotros adoptamos los valores que adoptamos en coherencia con nuestros actos y no al contrario (Brunel, 2005: 64), con la finalidad de evitar la “disonancia cognitiva”. Las declaraciones sobre la libertad de aceptar llevar a cabo o no el acto solicitado, formulado por aquellos que desean obtener la realización de un acto problemático, constituye un potente factor de compromiso en la aceptación de este acto; sus declaraciones no entrañan el rechazo sino que constituyen una condición de su racionalización. De esto se desprende que los sujetos declarados “libres” racionalizan allá donde los sujetos declarados “no libres” no racionalizan. Según Beauvois, en un régimen liberal, no hay lugar para una sumisión forzada, sino una elegida. Es llamativo que Beauvois no tome en cuenta la determinación económica que se esconde detrás de la sumisión y esto probablemente se deba a la falta de reconocimiento de que la ideología liberal no es otra cosa que el sustento ideológico de la economía capitalista, cuyo fundamento es la restricción y la represión de los individuos. La fabricación del consentimiento amerita un análisis más complejo de la dominación en el espacio de trabajo que tome en cuenta los aspectos racionales de las decisiones, que efectivamente existen, pero al lado de aspectos menos racionales y otros de índole estructural propios de las relaciones de producción capitalistas.

- 2) La segunda perspectiva, que abreva en la ortodoxia marxista, es la “clasista” (Smith, 1990), la cual irónicamente comparte las presunciones del modelo “postclásico” en términos de la racionalidad de la acción gerencial y de sus intereses. Los estudios sobre el *labor process* (proceso de trabajo) son los que mejor representan esta perspectiva sobre el *management* y el control. El modelo de la coerción y el control elaborado por Braverman (1974) no cuestiona sino que asume que los intereses de los mandos medios constituyen una extensión de los de la alta dirección. Esto se debe a que los primeros racionalizan y degradan el proceso productivo de sus trabajadores de



manera incuestionada; sus objetivos están totalmente alineados con los objetivos de ganancia formulados por la alta dirección. A pesar de que Braverman sugiere que el trabajo gerencial, como cualquier otra labor en el marco del capitalismo monopolista, en el largo plazo se terminará proletarizando, estas caracterizaciones diametralmente opuestas de la gerencia media devienen callejones sin salida para cualquiera que desee comprender las acciones y los intereses de estos asalariados: éstos no son ni agentes del capitalismo que lo controlan todo ni están destinados a un trabajo completamente degradado al igual que los obreros, quienes no poseen ningún tipo de control sobre sus tareas. La teleología y la futurología no suelen funcionar cuando el sujeto mantiene la capacidad de agencia y ciertos márgenes de maniobra. Este modelo tiende a incluir a toda la gerencia dentro de un mismo grupo de interés, arribando a conclusiones acerca de la ideología gerencial sin investigar la manera en que esa ideología emerge desde las reales condiciones de trabajo y de relaciones sociales. Dentro de esta perspectiva, los mandos medios llevan a cabo las demandas de la alta dirección de manera indubitada; no hay interés en comprender las divergencias entre éstos y la alta dirección acerca de las estrategias de acumulación y las medidas a nivel micro para lograrlas. Tanto esta perspectiva así como la “postclasista”, ponen el énfasis en una sola base de la acción racional managerial: los objetivos de maximización de beneficios de la firma, formuladas por la alta dirección y compartida y ejecutada por los mandos medios (Smith, 1990: 91 y 92).

- 3) En el tercer modelo, la confluencia de autores como Weber, Durkheim, Bourdieu y Burawoy, nos brindará una perspectiva interpretativa global de la acción managerial que se acercará a la que deseamos encarar en este trabajo. Burawoy (1989) produce una deconstrucción de las corrientes funcionalistas de la Sociología industrial y de la Teoría de las organizaciones (a las que llama Teorías de la persistencia de las organizaciones), llegando a poner en cuestión las preguntas que usualmente se derivan de sus investigaciones. Éstas giraban alrededor de los motivos según los cuales los trabajadores no trabajan con mayor intensidad. El autor considera que una pregunta de ese tipo proviene de una teoría social conservadora, por lo que va a contraponerla con los supuestos de la teoría radical o clasista (*labor process*) que señala que la limitación en la producción es una manifestación de la conciencia de clase, del conflicto estructural e inevitable entre el capital y el trabajo o la naturaleza alienadora de este último. Por su parte, la visión conservadora parte del supuesto de una armonía

subyacente entre el capital y el trabajo, imputando la falta de intensidad suficiente en el trabajo a una pereza estructural en los trabajadores, a cuestiones de índole psicológico o a una supuesta falsa conciencia que les impide darse cuenta de la coincidencia de intereses entre los suyos y los de la empresa. Burawoy no ve ni en una teoría ni en la otra el reflejo de lo que sucede en el ámbito laboral. En rigor, cabría preguntarse preguntas tales como: ¿por qué los trabajadores trabajan de forma tan dura?, ¿por qué razón se explotan a sí mismos en beneficio de los intereses de la empresa?, ¿por qué cooperan, a veces incluso por encima de sus expectativas, con “los de arriba”?, ¿qué impulsa a los trabajadores a aumentar los beneficios de la firma? (1989: 10 y 11). La tesis del autor se basará en la premisa según la cual el consentimiento espontáneo se debe unir a la coacción para generar actividades productivas. Su estudio, al menos en parte, es de estricto sentido marxista (si bien alejado de la ortodoxia), dado que en última instancia su interés radica en comprender la transformación y continuidad del capitalismo. Alejándose de visiones deterministas que ven al conflicto entre la empresa y los trabajadores como endémico, Burawoy va a preferir estudiar la manera en que se organiza el conflicto en el trabajo. El sociólogo norteamericano prefiere no dar por supuesto lo que amerita una explicación. Tal como lo señala, el conflicto no tiene un carácter inherente o inevitable, sino que se deriva de algún tipo de irracionalidad (humana, técnica o del medio). El conflicto no constituye una característica necesaria del capitalismo (Burawoy, 1989: 29). A modo de ejemplo, pone en duda que la relación normativa entre retribución y esfuerzo lleve necesariamente a un conflicto en puerta. Por un lado, el sociólogo se pregunta con toda razón: ¿por qué habría de basarse la retribución fundamentalmente en el esfuerzo?, pero también debemos indagarnos por qué actúan los trabajadores como si ese fuera un principio regulador de sus vidas, siendo que el mismo capitalismo lo desmiente flagrantemente en cada momento de sus existencias. A su vez, en lugar de insistir en la manipulación que subyace a la Escuela de relaciones humanas de Elton Mayo y su eficacia para lograr una mayor colaboración de los trabajadores, pondrá de relieve las dosis de verdad que encierra la misma. Burawoy descarta por falaz la teoría del trabajador como un actor movido por la racionalidad económica, tanto como la irracionalidad de la reacción de los trabajadores ante el trabajo. Más bien, pretende mostrar que la propia racionalidad es consecuencia de la organización concreta del proceso de trabajo (Burawoy, 1989: 22 y 23). El autor viene a rescatar la agencia humana del trabajador, aún cuando esté sometido a una fuerte opresión. Consecuentemente, su análisis se centrará en la importancia que reviste la posibilidad

de elección, por mínima que sea, para la generación de consentimiento. Por su parte, Smith propone un modelo que trasciende las limitaciones de los dos modelos anteriores, basado en un esquema de consentimiento y resistencia acuñado por Burawoy (1989), el cual examina la manera en que los intereses son conformados por contextos de trabajo organizacionales específicos. Antes que asumir cualquier presupuesto acerca de los intereses gerenciales, este modelo enfatiza las condiciones bajo las cuales los trabajadores brindan y sostienen su consentimiento con los objetivos empresariales en un proceso productivo bajo el capitalismo monopolista. En un trabajo empírico llevado a cabo durante la reestructuración de un banco norteamericano a comienzos de la década del 90, Smith pone el énfasis en el otro lado de la relación laboral: las condiciones bajo las cuales son construidos los intereses particulares de los managers y cómo éstos se implican con la producción de consentimiento en el espacio de trabajo (Smith, 1990: 93). Gasparini (2005) se inscribe dentro de esta línea cuando incluye como paradigma superador de los dos modelos anteriores al modelo de la Sociología del “actor forzado” del cual dan cuenta las teorías de la dominación de Durkheim y Weber. Para el primero, la dominación obtiene su fuerza de la interiorización de las restricciones sociales que ésta engendra, las que a su vez son transmitidas por las instituciones. Estas restricciones parecen aceptables a las personas ya que ellas no ponen en cuestión el orden moral adquirido socialmente. Weber complementa a Durkheim al analizar a los actores que producen la dominación, abordando las diversas formas de legitimidad que pueden asegurar la durabilidad de la obediencia: para Weber, la dominación es un principio de obediencia, una creencia en la legitimidad del dominante. La creencia weberiana no es una manipulación, una sumisión pasiva o una interiorización (como en Durkheim), sino que se apoya sobre un principio de racionalidad: los individuos dominados legitiman su dominación a partir de una operación de juicio de validez que implica la capacidad reflexiva de las personas. Inspirado en este modelo, Bourdieu analiza la dominación como una violencia simbólica, es decir como una dominación aceptada e interiorizada porque no aparece como violenta sino “normal” y legítima. Esta perspectiva permite considerar las estrategias de los asalariados frente a las restricciones del trabajo en términos de racionalidad consciente –conductas reflexivas de interpretación de las restricciones a la acción, como una forma de servidumbre voluntaria, alentada por un interés material o económico- e inconsciente (disposición social al consentimiento). Es así como surgen formas novedosas de interpretar el consentimiento de una manera menos determinista, como lo hace Smith (1990) al

referirse al consentimiento práctico en términos del dilema coerción/cooptación: mientras los *mánagers* evitan la coerción, no se abstienen de ser cooptados. Éstos se manejan con una definición alternativa del “interés corporativo”, una definición explícitamente crítica de las políticas estratégicas de la alta dirección a la vez que apoyan la supervivencia de la empresa. A su vez, López Ruiz (2004: 26) prefiere hablar más bien de un alineamiento *ad-hoc* del “capitalista en relación de dependencia” (así llama a los *mánagers* de empresas transnacionales) con la empresa que lo emplea. La firma busca alinear los intereses personales de los ejecutivos con los de la empresa, pero esto no debe ser un impedimento para que, en el momento en que los intereses de ambas partes se “desalineen”, la “sociedad” pueda deshacerse sin mayores dificultades y que cada uno pueda seguir cuidando su propio “capital” de forma independiente. Por su parte, Bouffartigue (2001a: 74) señala que la implicación del *mánager* con su organización reviste la forma de una inversión, a la que se podría llamar oportunista, en la medida que éste está abierto a otras oportunidades que el mercado de trabajo le pueda ofrecer. En consonancia con los anteriores, Mispelblom Beyer (2003) identifica diferentes modalidades de apropiación crítica del discurso managerial y de sus metodologías de intervención por parte de los *mánagers*: practicantes distanciados o resistentes críticos. En suma, el dilema resistencia-consentimiento nace de la problemática del anonimato que reviste el poder en las grandes empresas. Es la dificultad de imputar la dominación a un actor dotado de una intención de dominación (Martuccelli, citado por Bouffartigue, 2006: 44). Por eso es pertinente la pregunta de Bouffartigue (2006): ¿No es esto último una de las principales fuentes de paradoja de las resistencias actuales y del carácter indeterminable de la frontera entre resistencia y consentimiento práctico a una dominación percibida como poco legítima? Por otro lado, apoyándose también en las tesis de Bourdieu, Flocco (2005) forma parte de la corriente sociológica que se aleja tanto de las perspectivas neweberianas o “postclasistas”, así como de las de corte clasista, pero de una manera diferente al resto de los autores citados hasta aquí. Según el sociólogo francés, la globalización financiera le impone a los *mánagers* nuevas restricciones que ponen en jaque la lealtad hacia la organización en la cual se identificaban. Esto implica que será necesario examinar cómo se manifiestan estas restricciones en la subjetividad misma de estos trabajadores. Siguiendo a Burawoy (1989), se preguntará por qué estos empleados trabajan tan duro, dadas las evoluciones actuales que caracterizan al mundo del trabajo traducidas en un reforzamiento de las restricciones. Para lograr su movilización productiva, Flocco sostiene que ni la

motivación material o financiera ni la violencia a la que ésta exponen al *mánager*, pueden explicar por sí mismas la participación de estos asalariados de altos puestos en la consecución de la ganancia capitalista. Para que la adhesión sea eficaz y duradera, requiere también de su consentimiento a la relación salarial en tanto que relación de dominación (Flocco: 2005: 36). Para dar cuenta del consentimiento, el sociólogo galo brindará explicaciones dentro de un continuo que va desde la pura restricción hasta la adhesión por motivos psicológicos. Desde un extremo del continuo emerge una posición defendida por Coutrot, la cual señala que los *mánagers* consienten a colaborar con el proceso de trabajo capitalista debido a que no tienen otra alternativa que aceptar esta cooperación impulsada por el imperativo de la dictadura de los mercados financieros que amenaza con un desempleo masivo. En la llamada “empresa neoliberal”, Coutrot (1998) asigna a las conductas de los asalariados el rótulo de “cooperación forzada”. El economista francés trata de distanciarse de la postura de Braverman (1974) acusándola de mecanicista y determinista, puesto que no introduce el rol que juega la subjetividad en el proceso de trabajo. Coutrot sostendrá que es imperativo introducir el rol que juega la identidad en los procesos de movilización de la fuerza de trabajo. En el otro extremo del continuo, se encuentran autores como Boltanski y Chiapello (2002), de cuño neweberiano, quienes postulan que el compromiso de los asalariados en el proceso de producción necesita de justificaciones<sup>119</sup> que le otorguen sentido al trabajo. En algún sentido, estos autores se acercan a los postulados de Coutrot, en lo relativo a las restricciones generadas por las relaciones de producción capitalistas, las que no son del todo integradas a la hipótesis central del llamado “nuevo espíritu del capitalismo”. Entre los polos teóricos, Flocco va a presentar tesis intermedias más matizadas, que incluirán a la vez restricciones objetivas y subjetivas que sufren los actores. Estas tesis guardan como hipótesis central la prescripción de la subjetividad: las restricciones productivas definitivamente han cambiado de naturaleza, pero de ningún modo han desaparecido. En cambio, éstas se han desplazado hacia la subjetividad de los asalariados, existiendo una mediación de restricciones antes que una acción con efectos directos. Flocco cita dentro de esta perspectiva a Y. Clot, D. Linhart, J.P. Durand, N. Aubert y V. De Gaulejac. Flocco, inspirándose entre otros en Bourdieu, sostendrá que es imposible disociar violencia y consentimiento a la hora de dar cuenta de la perdurabilidad de las relaciones de dominación.

---

<sup>119</sup> El repertorio de representaciones que nutre a las justificaciones recupera e integra la crítica social de la década del 60 con el fin de suscitar la adhesión de los gerentes.

4) La perspectiva foucaultiana: ¿Qué sucede si en lugar de preguntarnos el por qué de la dominación o del consentimiento, como lo hemos hecho hasta ahora, nos indagamos acerca del cómo son producidos? Desde una posición foucaultiana del poder, Montes Cató y Pierbattisti (2007) se apartan también de las visiones weberianas y neoweberianas, tan en boga al momento de discurrir acerca de esta cuestión. Analizando las políticas de calidad de producto y de proceso –*total quality management*–, los autores buscan develar las formas en que la empresa logra un compromiso moral de los trabajadores. Este tipo de políticas incentivan la movilización y participación de los empleados creando la ilusión de un mayor poder sobre los destinos organizacionales, dado que los asalariados se involucran en el aseguramiento y la certificación de la calidad, configurando un tipo de orden en la producción tal que permite legitimar la disciplina y mejorar el control de los trabajadores por medio de dispositivos participativos acordes con los principios de lealtad con la empresa. La dominación tiende a interiorizarse de modo que se crea un sentimiento de responsabilidad personal sobre los destinos de la organización (Calvo Ortega citado por Montes Cató y Pierbattisti, 2007: 14). El objetivo es lograr una implicación “entusiasta” o una “militancia” gerencial (Montes Cató y Pierbattisti, 2007). Otro autor que parte de una lectura en clave foucaultiana, es el filósofo Deleuze (1999). Probablemente el lenguaje punzante de este autor pueda abrir nuevos caminos para comprender los mecanismos que subyacen a las formas que adoptan la disciplina y el disciplinamiento en la empresa moderna. En ésta, ya no se trata de moldear al sujeto (física y psíquicamente) sino que los nuevos controles le imponen al trabajador una modulación, una suerte de “moldeado autodeformante que cambia constantemente y a cada instante”. En las sociedades de control (a diferencia de las sociedades disciplinarias de las que da cuenta Foucault) “la fábrica se convierte en empresa y la empresa es un alma, es etérea”. Si bien es cierto que la fábrica ya utilizaba el sistema de primas e incentivos, “la empresa se esfuerza con mayor profundidad para imponer una modulación de cada salario” (Deleuze, 1999: 249). El principio de modulación<sup>120</sup> puede ayudarnos a entender no sólo los vaivenes de los dispositivos coercitivos, cada vez más difusos y fluctuantes, sino también dará sustento al modelo de análisis de las

---

<sup>120</sup> La estructura de las oficinas de las grandes empresas, caracterizada por el *open space*, posibilita la visibilidad total de cada empleado a la vez que deja el terreno abonando para una sanción instantánea, combinándose con una estructura organizacional que permite la libre circulación del control de todos sobre todos (Roussel, 2007), propiciando la adhesión de los empleados en términos de lo que Deleuze (1999) dio en llamar “la modulación”.

diferentes fuentes que abrevan en los mecanismos tanto cognitivos como relacionales que imperan en la firma a la hora de obtener la adhesión de los gerentes.

Consideramos que las perspectivas de Bourdieu y de Burawoy intentan aproximarse de la manera más nítida a la realidad laboral de nuestro objeto de estudio. En este sentido Durand (2005a) encarna una interesante articulación de estos dos autores, cuando al abordar las mutaciones en las identidades individuales de los trabajadores en sus respuestas a las restricciones impuestas por el modelo de las competencias, se interesa en el proceso de transformación de las resistencias en aceptación e incluso defensa de los valores impuestos. Partiendo de un abordaje marxista, Durand se preocupa por las determinaciones macroeconómicas que allanan las condiciones para una implicación forzada, es decir un compromiso obligado por parte de los asalariados, sin ninguna contrapartida por parte de la empresa (a diferencia del otrora compromiso fordiano de una carrera a largo plazo). Para comprender las razones según las cuales el asalariado adopta tan fácilmente la implicación requerida por la firma, Durand se acercará a las tesis de Bourdieu y Burawoy sobre el “juego social” (de la que daremos cuenta a continuación), sosteniendo que el individuo no puede permitirse no jugar, no puede permitirse no participar en la vida social, si es que pretende existir en tanto sujeto. En el juego, el sujeto necesita del reconocimiento de su propio mérito por parte de otro. Para existir, el individuo necesita ser reconocido en tanto sujeto. ¿Quién es el otro en las relaciones sociales modernas? En algunos casos, el jefe y su subordinado; pero el jefe en sí mismo está subordinado a otro jefe en la escala jerárquica, hasta llegar a los propietarios del capital. Todo sucede como si estuviésemos frente a poderes y jerarquías con lógicas cada vez más impersonales, incluso cuando uno pueda ponerle un nombre y adosarle una figura al titular de la posición inmediatamente superior.

## Capítulo 18: El juego en el proceso productivo

### 18.1 El “juego social” managerial

En la búsqueda de las razones del alineamiento de los asalariados con los objetivos empresariales, Durand (2004) pone su atención sobre un conjunto de situaciones que van desde una autonomía concedida por las organización hasta una autonomía conquistada por los mismos asalariados. Esto lo conducirá a interrogarse acerca de la utilización de esta última para lograr ciertos beneficios. El placer<sup>121</sup> que dicen obtener los mángers de su trabajo, ¿es

---

<sup>121</sup> La cuestión del placer que manifiestan tener los gerentes en su trabajo ha sido poco abordada por la Sociología, probablemente porque estudiarlo pone en jaque, entre otras cosas, una visión bastante difundida en torno a la racionalidad instrumental que alberga la percepción del trabajo de estos asalariados. Uno de los que ha tenido en cuenta que el placer constituye un mojón fundamental en el camino hacia el consentimiento, es Gaetan

producto de las concesiones por parte del capital o de las conquistas logradas? Los espacios de autonomía –que les produce enorme placer a los gerentes- de los cuales disponen los trabajadores no sólo responden a la necesidad de márgenes de interpretación de las reglas formales, sino al objetivo de que éstos creen en estos espacios de autonomía conquistada las reglas no escritas que permitan el flujo de trabajo. Cuanto más calificado sea el trabajo, menor será la eficacia de la prescripción de tareas, por lo que la prescripción se trasladará hacia la fuerza de trabajo misma a través de la gestión por competencias, asegurándose cierta previsibilidad de comportamientos leales (Durand, 2004: 283), tal como vimos en el capítulo anterior. La construcción de espacios de autonomía responde a objetivos tales como la afirmación de sí en relación a uno mismo pero también en relación al otro, sean miembros del equipo, colegas o jefes. Esta concepción “social” de la autonomía le lleva a Durand a recurrir al concepto de *juego social* (2004: 285) para definir las relaciones sociales en el ámbito laboral. En mecánica, el juego -tanto en lengua francesa como en la española- significa la libertad de movimiento entre dos piezas (como el pistón en un cilindro). Es por eso que definir la relación salarial como un juego implica la posibilidad de movimiento y de autonomía para cada una de las partes en relación al otro, incluso cuando los recursos en el juego estén repartidos de manera muy desigual.

Analía, gerente de marketing de una empresa del sector alimenticio de origen suizo (de ahora en más GMAS), está orgullosa de la autonomía que le conceden. Ésta abarca desde la discusión acerca del criterios de evaluación con su jefe inmediato, hasta la definición de las acciones que debe adoptar para llevar a cabo las “mejoras” que le proponen para desarrollarse y crecer en la empresa. La gestión por resultados parece ser el halo legitimante de esta libertad otorgada.

*A: Lo acordás entre el empleado y el evaluador. Entonces se eligen entre cuáles se va a evaluar. También en eso la empresa está aprendiendo porque hay algunas posiciones donde*

---

Flocco (2005), quien a partir de un trabajo de campo llevado a cabo con mandos medios de grandes empresas en Francia, emergen tres dimensiones recurrentes en el discurso de los managers cuando se activan los mecanismos de implicación con el trabajo: 1) el fortalecimiento de las restricciones productivas, 2) el sentido del trabajo y 3) los procesos mediatos según los cuales se expresan las restricciones a través de su subjetividad (Flocco: 2005: 39). Respecto de la primera, cuando el discurso hegemónico en las empresas gira en torno a la reducción de los costos y el mantenimiento de la calidad, la intensidad del trabajo recae sobre los managers, lo que se asemeja a la dictadura del flujo tendido de Durand (2004), en la cual el mismo flujo organiza la presión sobre los asalariados, los que responden favorablemente a estos imperativos. Las relaciones de dominación capitalistas se manifestarán en nombre de la globalización financiera, lo que no es otra cosa que la tradicional influencia de la valorización del capital, que a su vez redundará en la movilización productiva de los managers. El segundo mecanismo evoca al sentido del trabajo, refiriéndose directamente a la apreciación de los aspectos técnicos de la actividad. Esto se manifiesta cuando los gerentes hacen mención a la pasión por su trabajo y por los conocimientos que se les requiere movilizar para su realización. Junto con las relaciones sociales en la esfera profesional, que se componen de intercambios informales entre colegas o como producto del reconocimiento de la alta dirección por la tarea efectuada, logran suscitar la adhesión al trabajo de esta población asalariada.



*ya está establecida. Mi posición, por ejemplo, ya definió cuáles son las variables que hay que tomar para evaluar esa posición. Entonces, sobre eso evalúan, y lo que está haciendo ahora la empresa, que el mando medio conozca bien qué quiere decir cada uno de los ejes, (...) te dan ejemplos, te dan herramientas, cómo desarrollarlas, leer libros, mirar películas.*

*E: ¿Qué? A ver*

*A: Mirar películas, por ejemplo, te dicen “liderazgo, inspirar a las personas”. Y te enseñan cómo inspirar a las personas. Conocerte a vos mismo, entonces “mirá esa película que está muy buena”.*

*E: ¿Qué? Liderazgo y mira Mahatma Ghandi ¿algo así te dicen?*

*A: Si.*

*E: Ah...*

*A: No. Está bueno. En realidad a mí, incluso dentro de esto el último módulo fue de coaching y para mí está bárbaro porque a mí me pusieron responsable de algunas personas y nunca me dijeron cómo tengo que conducir a las personas. Me dijeron “este es el trabajo que vos tenés que tener y ahí tenés las personas, hacelo”. Entonces, tampoco te daban la pauta de qué es lo que tiene que hacer la persona, eso lo vas definiendo vos. Acá, que también está muy bueno por cómo soy yo, me gusta que me digan el qué y no el cómo, entonces en esta empresa te dan mucha libertad del cómo. Tenés ciertas pautas, formás parte de algunos procesos, tenés que ir a una reunión o vos le tenés que entregar esa información a otro sector, eso está pautado, pero después el resto, lo manejas vos. Entonces te dicen “este es el resultado”.*

En la misma línea de Analía, Mariana, coordinadora asociada de pruebas clínicas de una empresa del sector farmacéutico de origen norteamericano (en adelante CPCFN) dice trabajar con total libertad y autonomía al punto de no encontrar diferencia entre “trabajo” y “placer”. Sin embargo, esta búsqueda “hedonista” está subordinada a una administración eficaz (si bien basada en una amplia libertad de acción) de sus conductas en línea con los componentes de las evaluaciones de desempeño.

Silvia, gerente de una empresa asesora en seguros de origen norteamericano (en adelante GASN), destaca como modelo de jefe a quien deja “hacer” y no se dedica a controlar:

*S: ¿Modelo de jefe? Mi jefe es muy bueno, mi jefe en este momento es muy bueno... es una persona que te deja trabajar muy libremente, que no te está encima...*

La opinión Mariano Gamboa, asociado en un estudio jurídico de origen argentino (en adelante AJA), da cuenta de la autonomía concedida a los gerentes para lograr su fidelidad a la empresa. Trabajar desde la casa, beneficiar a los empleados con el manejo de sus tiempos, es una cuestión fundamental a la hora de lidiar con el problema de la retención de los mejores.

*E: Pero, ¿A qué te referís con beneficios? Más allá de lo salarial.*

*MG: No, implementamos un montón. Por ejemplo: de beneficios medio boludos como que el día del cumpleaños se vaya al mediodía. Hasta... que los seniors pueden trabajar cuatro días por mes desde la casa, con la condición de que estén conectados a Internet y con el teléfono disponible.*

*E: En el horario laboral o...*

*MG: En el horario laboral. Que cuando haya que viajar puedan viajar un día después y volver un día antes, al interior. Se les paga un adicional, cuando están viajando, se les paga un adicional que antes no se les pagaba. Para todo los que viajan y tienen una mayor antigüedad a un año se les da un adicional en plata. (...) Tampoco somos tan estrictos con los horarios y esas cosas, ¿no? A niveles ya de decir: miro para arriba. Se trata de sensibilizar para ganar un poco de fidelidad.*

Patricia, gerente de capacitación de una consultora de origen norteamericano (en adelante GCN), hace hincapié en que lo “único” que la empresa requiere de ella es que trabaje para su propio desarrollo.

*P: Yo tengo como objetivo mi propio desarrollo. Hacia dónde va a ir él... no lo sé.*

Esteban, gerente de relaciones laborales de una empresa del sector informático de origen norteamericano (en adelante GIN), reconoce que con las nuevas tecnologías no hay límites para los márgenes de autonomía que puede lograr el empleado, incluso al punto de irse a vivir a miles de kilómetros manteniendo su puesto de trabajo en el marco del *teleworking* (trabajo a distancia). Sin embargo, como la autonomía sirve principalmente a los efectos de otorgarle márgenes de acción al empleado en una labor donde abundan las reglas no escritas, no debemos olvidarnos de la asimetría de poder que implica una relación que no deja de ser salarial. Es por esto que en el discurso de Esteban se vislumbra una contradicción. El *teleworking* puede constituir la sentencia de un estancamiento en la carrera. Él reconoce que cuanto más operativo sea el puesto, mayores posibilidades habrán de realizar *teleworking*. Estas oportunidades se le ofrecen a empleados considerados “indispensables” para la organización, dado que su reemplazo puede ser muy costoso. En estos casos, la firma se comportará de manera pragmática, sin exigirle al asalariado una gran devoción por la compañía. Como diría Esteban: “hay gente que dirige el barco, la proa, que tiene que tener visión, un aspiracional muy alto, pero hay gente que tiene que empujar y remar todos los días”.

Es por eso que Esteban describe de manera puntillosa el mecanismo cuyo principal cometido es el de enmarcar y canalizar la autonomía concedida o conquistada. Poco importa cómo se

haya conseguido.

*S: (...) podría no verme nunca [su jefe]...y...si tu gerente está sentado afuera..yo por ejemplo, todas las semanas chateo (...), él [su jefe] me pide información, y en tu capacidad de respuesta, te va dando más trabajo, el tiene la sensibilidad. Es bueno verte, porque cuando te ve, ve tu capacidad de expresión. Eso es lo que se pierde en la distancia, lo demás, se puede reemplazar, y después él tiene lo que se llama los feeder informations. Él cuando quiere información de mí, llama a la gerente del país, llama a los otros, charla con los otros ejecutivos. En realidad, tu trabajo termina hablando de vos. Esta posición no existía, se armó, y hoy tenemos un scout completo armado, y con reportes al N° 1 de RRHH a nivel Mundial, que no es algo común que suceda en estas latitudes, y todo eso es parte del trabajo que fuimos haciendo, es decir, no me dijeron tenés que hacer A, B, C y D, me dijeron “tenemos que contener esto [refiriéndose al intento de establecer un sindicato de profesionales en una empresa donde nunca lo hubo, al menos en nuestro país], ¿qué se te ocurre? Y ahí vino la devolución...y esto... ¿qué estás pensando?...ahh, ni lo pensé...*

Ubaldo, planificador de demanda en una compañía del sector textil de origen norteamericano (en adelante PDN), relaciona la autonomía que posee en su trabajo con la posibilidad de generar nuevos procesos inexistentes hasta su entrada a la organización. Pareciera ser que las empresas ponen mucho ahínco en presentarles el trabajo a sus empleados más calificados de manera tal que parecieran estar manejando una pyme...

*E: ¿Cómo te sentís? ¿Cuál es tu forma de identificar a la empresa? Hablaste un poco de que no te gusta mucho la presión, la forma en que te evalúan que también ahora te lo voy a preguntar, (...)...decime, en relación a todo lo que me dijiste, vos, Ubaldo, ¿cómo te sentís con respecto a tu empresa?.*

*U: En algún aspecto me siento bien y contento por el desafío que significa trabajar en una empresa como esta, que está atravesando muchos cambios y eso me parece interesante.*

*E: ¿Por qué?*

*U: La empresa está atravesando un proceso de aprendizaje a través de los cambios. Todos ellos generan un efecto deseado. Y en ese proceso de aprendizaje voy aprendiendo yo también. Es una empresa que está intentando crecer. Venía de resultados económicos-financieros bastante malos que se están revirtiendo un poco. Eso me parece interesante. A todos nos gusta ser parte de equipos ganadores. El hecho de que haya entrado a trabajar acá, en un proceso que era nuevo para la empresa, genera un desafío diferente al típico que te sucede cuando empezás en un lugar donde entrás a reemplazar a alguien que ya existía, donde los procesos ya están funcionando -ya sea para bien o para mal-. De alguna manera, ya hay una determinada dinámica. Acá la dinámica la tenía que tirar yo, el proceso estaba*

*escrito pero no implementado. Eso me parecía súper interesante.*

A diferencia de Ubaldo, Viviana, gerente de recursos humanos de un banco de capitales brasileros (en adelante GRRHHB), reconoce que la libertad se conquista en base a la confianza que la empresa logra depositar en su empleado. No es algo que viene dado de antemano.

*E: ¿Cómo es la relación con la empresa, con Itaú?*

*VV: Y yo tengo el escudo, esta cosa, tatuado. Empecé muy chica acá, hice toda mi carrera, pasé por un montón de momentos, emm, nada, lo quiero mucho al banco, la verdad ...y tengo una jefa que la verdad que me permite...creo que me gané su confianza también pero que me da mucha...mucha libertad de acción digamos, y yo con eso me siento muy cómoda trabajando...*

Sebastián Garmendia, gerente de producto de una empresa farmacéutica de origen norteamericano (en adelante GPN), relaciona la autonomía con la posibilidad de llevar a cabo su verdadera vocación –la fotografía– a través del desarrollo de la estrategia promocional de un producto farmacéutico. La autonomía parece ser una inversión bien pensada por la empresa, dado que su resultado fue el incremento exponencial de las ventas de dicho producto:

*S: Y yo conseguí en función de las cosas que a mí me interesan casi personalmente, tener una estructura de marca muy fuerte, que la diseño yo, para lo cual tuve que aprender un montón de cosas de diseño, específicamente, yo utilizo mi diseño, mi fotografía, todo, para darle un branding fuerte a mis productos, y me ha resultado fantástico. Yo tomé un producto como XXX que tiene 20 años, hace 4 años con 2 millones, y estamos en 9 millones, y terminamos en 10 millones el año que viene. Con lo cual la experiencia fue más que positiva...*

El concepto de juego social será una idea central en este capítulo y probablemente sienta las bases sobre las cuales se apoya el consentimiento. El juego social remite a la vida social como fenómeno intrínseco a la especie humana e incluso al reino animal, cuyo objetivo se sitúa en la relación misma, sin otra funcionalidad que la de existir en tanto que tal: el juego se satisface a sí mismo, en el seno de las relaciones sociales que éste instaaura. No hay objetivos funcionales prefijados sino que procura producir placer a los *jugadores* sin que por eso deje de ser “serio”. Como sostiene un gerente de recursos humanos de una empresa siderúrgica de origen argentino: *El trabajo nos da sentido, uno es a partir de lo que hace*. El juego, cualquiera sea, no es gratuito, sino que está acompañado de apuestas y es en este sentido que es “serio”. Estas apuestas pueden ser simbólicas o estratégicas, siendo ambas dignas de interés para los actores involucrados. Dado que la participación en la vida social es obligatoria

para todo ser humano -salvo situaciones patológicas- la participación en innumerables juegos y apuestas sociales es inevitable (Durand, 2004: 286). Remitirnos a la idea de juego en las relaciones sociales no implica eludir la violencia, la obediencia, la imposición, la dominación, el sufrimiento o el conflicto. No se trata de introducir lo lúdico como único principio estructurante de la vida social. En todo juego existen todas formas de luchas, de competencia, de fenómenos de dominación, de elusión de reglas e incluso de violencia (sea ésta física -menos frecuente en estas épocas- o simbólica). Pero en reglas generales, el juego está localizado en el espacio y el tiempo, estando sometido a la participación voluntaria de los jugadores (Appay, citado por Durand, 2004: 286 y 287).

La opinión de Analía (GMAS) es un fiel reflejo que lo lúdico va unido de un juego “serio” en el cual se producen estratégicas apuestas. En su relato, se remite a la crisis de 2001, en la cual se encontraba sin trabajo y aceptó con un salario muy bajo pero que le permitía hacer “lo que le gusta”. La apuesta aquí se basa en mantener la empleabilidad mientras la situación muestre signos de mejora y ella pueda pasar a un trabajo mejor remunerado...

*A: No. Lo que venga. Yo no quería estar en mi casa. Estaba como... entonces entré a una PyME que era Marta Harf. Entonces era la persona de Marketing, hice un montón de cosas, estuvo divertido.*

*E: ¿Es de maquillaje?*

*A: Sí. De cosmética, tiene perfume, cremas... Tenía... jabones...*

*E: ¿Cómo “tenía”? ¿No existe más?*

*A: Sí, creo que está... Y ahí tenía un sueldo que era la tercera parte de lo que ganaba yo antes. Pero yo estaba muy contenta, para hacer algo.*

*E: ¿En pesos?*

*A: Sí.*

*E: Ni pensemos en dólares.*

*A: No, no. Pero me hacía bien. Salía de mi casa. (...) Todo lo que proponía era maravilloso. Pero para mí era básico (...). Era súper simple. Analicé la competencia, analicé el surtido, analicé qué te pasa a vos, qué tiene el otro, la imagen que tiene. Hice una encuesta a consumidores. Era muy simple.*

Mariana (CPCFN) demuestra que el placer no se escinde del desarrollo de una carrera exitosa. Probablemente a ella le gustaría trabajar menos, pero no desdeña el tiempo que debe dedicarle a su trabajo dado que el fruto de esa inversión es que ella pueda hacer “lo que le gusta”. Pero el placer parece ir de la mano con un cálculo racional: si ella se formó para ser gerente de

marketing, entonces eso se convierte en una misión cuyo cumplimiento redundaría en que vea su trabajo desde la óptica de lo lúdico.

*M: A mí me gusta manejar gente...tener gente a cargo... (...) Pienso que es algo que hago bien, pero no quiero resultar pedante...*

*E: No, porque... podés hacerlo bien...*

*M: No, qué se yo...*

*E: ¿Pero te ves en este cargo? O decís: “No, yo me veo en...marketing... trabajando part time (porque vos decís preferir trabajar part time)... en una empresa de marketing?”*

*M: Sí, pero no se puede. ¿Vos no podés trabajar part time en marketing farmacéutico..?.. (...) Porque también creo, yo no me puedo ir de la realidad, por más que vos me digas que tenés una lamparita, yo no me puedo ir de la realidad. No sé, tal vez, yo te diría mis sueños, digamos si vos me decís que... Igualmente, sería, me gustaría ser gerente, tener gente a cargo, tener un negocio a cargo, que sea en una empresa...*

*E: ¿De lo que sea?*

*M: No, en el área de marketing. Me parece que es súper..*

*E: ¿Marketing en general?*

*M: ¡Por qué me formé para eso!*

*E: Pero ¿Marketing en general o marketing de autos?*

*M: Y no, ahora estoy en la industria farmacéutica, seguiría en la industria farmacéutica por lo que ya... Si vos hoy me hacés frotar la lamparita, diría: “Bueno, poneme como gerente de una unidad de negocios, con más conocimiento – para que no sea... para no quemarme la posición-. Poneme ahí y así estoy bien.”*

Marcos, gerente comercial de una empresa papelerera de origen argentino (en adelante GCPA), vincula su trabajo con la “diversión”. Esto se debe, según sus palabras, a que puede ir perfeccionándose y mejorar los procesos productivos. Pero esta diversión no constituye un juego meramente lúdico, sino que por detrás trasunta la satisfacción por el ejercicio del poder, especialmente sobre los distribuidores de los productos que la empresa produce, muchos de ellos pequeñas empresas que deben lidiar con el gigante papelerero:

*MF: (...) Esto era entrar a una empresa grande a hacer eso, focalizado, así que me divertía y arranqué acá como manager en el área de exportaciones. (...) Vinculado con temas comerciales que también me divierten. Si vos me decís... por ahí lo que más disfruto del trabajo, si me pongo a pensar...*

*E: Sí, dale, decime...*

*MF: Quizás sea... primero, que sea una empresa como ésta en la que hay muchas cosas para hacer, bueno llevarla a la perfección en los procesos, en la estrategia, en definir a dónde vamos, pero que en el medio de eso genera un impacto en toda la cadena. Eso te diría que es lo que más me gusta... (...) Yo le decía el otro día a un compañero del MBA que a mí lo que me pasa en el día, además de todo lo que hay por hacer en la empresa, que además es un puesto muy general y ¿qué se yo?, es que tengo treinta clientes en todo el país, mayoristas en etapas muy distintas: tres multinacionales, dos micropymes, cinco pymes que ya son grandes... Entonces, todo lo que va pasando en el MBA lo pienso, lo aplico en la empresa y pienso que “¡Uh, tal cual para esto! ¡Uh, esto sirve para esto...!”.* Nosotros como empresa, por lo general, tenemos mucha influencia sobre nuestros clientes, (...) para la mayoría somos la mitad de su negocio, como mayorista y es un tipo que le va muy bien porque el papel vale mucho y... Aunque vos no lo creas, un mayorista de papel se llena de plata, entonces son tipos que... vos tenés una capacidad de influir sobre los tipos increíble, a mí me preguntan hasta las búsquedas profesionales: me llaman y me dicen: “tengo un gerente ¿no lo querés entrevistar?” y les digo: “No, mirá, lo haría con mucho gusto, pero no me corresponde, vos tenés tu compañía...”.

La “diversión” puede verse en jaque, si es que al empleado no se le presentan nuevos “retos” de manera constante. La presión permanente por mejorar los resultados de la firma parece ser algo buscado por éste. Es así como Marcelo, gerente financiero de una firma agroindustrial de origen norteamericano (en adelante GFAN), se queja de su “amesetamiento” en el trabajo. De todos modos, nunca deja de estar presente en el discurso el lado placentero del trabajo –lo cual puede deberse a que no deseen mostrarse del todo “utilitaristas” o que lo hacen “sólo por dinero”-, cuando reconoce que sigue levantándose cada mañana para ir a trabajar por “el ambiente que reina en el trabajo”, especialmente en la relación con sus clientes, “gente bonachona, como son todos los del campo”<sup>122</sup>.

*E: ¿Te gusta tu trabajo?*

*M: Sí. Me gusta. Por ahí ahora estoy entrando en la meseta de que hace dos años y medio que estoy haciendo lo mismo y es como que..., me gusta, lo hago, me levanto y voy contento a trabajar, la verdad que, además la empresa tiene un nivel bárbaro de gente, es muy agradable trabajar en la empresa y sobre todo en el negocio de agro.*

*E: ¿Por qué?*

*M: No, no. Por el buen clima laboral que hay.*

---

<sup>122</sup> Es interesante la perspectiva, ampliamente compartida por la sociedad argentina (no sólo en las empresas agroindustriales), al referirse a la “gente de campo” (que en realidad, tal como filosamente los describió José Mujica, el presidente de Uruguay, “gente con campos”), lo que contrapone a los comportamientos belicistas de muchos de ellos en la puja por la llamada “resolución 125” en el año 2008.

*E: Vos hablás solamente de tu gente, no de otras empresas con quien te relacionás.*

*M: No, con mi gente principalmente, después los clientes, viste cómo es por lo general la gente de campo..., es gente agradable, gente bonachona..., por lo menos yo me siento cómodo trabajando con ellos.*

Pequeños presentes para el empleado o su familia, eventos dedicados a ofrecerle entretenimiento a él y a su familia, logran que el asalariado sienta que la empresa atiende su necesidad de conciliar el trabajo con la vida familiar y afectiva, lo que redundará en una identificación con los “valores” de la compañía, encontrando menos resistencias a las presiones ejercidas por la alta dirección. Muchas veces el placer en el trabajo tiene que ver con cuestiones relativas al ambiente laboral más que con el contenido mismo de la actividad. Mauricio, gerente de tecnologías inalámbricas de una empresa de telecomunicaciones de origen mexicano (en adelante GTIM), brinda ejemplos representativos:

*E: ¿Y la empresa organiza conferencias, cursos, minicursos?*

*M: Sí, sí. Últimamente sí. En los últimos dos años lo está haciendo.*

*E: ¿Qué hace?*

*M: Hace muchas prácticas “Work Life Balance”. Hace muchas prácticas.*

*E: ¿Qué tipo?*

*M: Todas las que se te pueden ocurrir, las hace: por ejemplo, “Family Day”, eso lo hicieron hace poquito, tal vez de hace un año o dos...*

*E: ¿Pero sábado, domingo o un día de semana laborable?*

*M: Casi siempre es un día de semana.*

*E: ¿Y qué? ¿Se van todos a...?*

*M: Sí, por ejemplo, el 21 de septiembre del año pasado vos podías venir con tu familia, se organizó acá en el estacionamiento (...). Hicieron algo muy bueno, la verdad lo organizaron muy bien, unas carpas con juegos para gente de todas las edades, sorteos. La pasamos bien, fue una buena idea y además bien hecha. Eso fue un día de semana, el 21 de septiembre del año pasado, y se va a seguir haciendo seguramente. Ahora para el día del padre, también lo hacen para el día de la madre y para otros momentos, se hacen concursos de, por ejemplo, para los hijos, depende de la edad que tengan... o pintás unas hojas prediseñadas, con unos motivos de muñequitos de la empresa (tiene unos muñequitos la empresa en México y los trajeron acá) para que tu hijo pinte eso. O si tu hijo tiene menos de tres años, te sacás una foto con él con una ropa de la empresa que te dan, poco, pero cuando ingresás te dan una chomba y una camisa. (...)*



Pedro, gerente regional de investigación clínica de una empresa farmacéutica de origen norteamericano (en adelante, GRICN), reconoce en el cambio su principio de placer. Parece ser que la cuestión del cambio permanente atraviesa a todos los entrevistados como condición para sentirse “vivos”, “en forma”, “en carrera”, “actualizados”. El cambio implica apuestas constantes, apostar es jugar, pero las reglas del juego muchas veces no están escritas, pero es justamente eso es la parte “excitante” de sus trabajos.

*E: ¿Qué es lo que más te desafía y qué es lo que menos te desafía de tu trabajo?*

*P: Lo que menos me desafía es la parte administrativa digamos, eso son cosas que hay que cumplir porque son procesos de cumplimiento o requisitos productivos. Lo que más me desafía, hay muchas cosas, uno de los desafíos tiene que ver con el afuera y el cambio en el adentro, para dar megatítulos. El adentro es el cambio continuo no solamente en los objetivos sino cambios en los roles, cambios en las expectativas, cambios operativos digamos, en lo que se espera que hagamos, en las acciones que tengamos desde...hasta los modelos organizacionales. Eso es interno y lo que es el afuera es continuo cambio, no sólo lo económico, cambio regulatorio, cambio en todos los sentidos. Hay un escenario de cambio vertiginoso. (...) Lo que uno tiene que perseguir es lo que le gusta y saber bien lo que aporta en un ámbito organizacional.*

Patricia (GCN) también encuentra el placer en las condiciones del trabajo más que en el contenido del mismo. Sin embargo, presenta una lucha diaria para introducir parte de su “vocación” (la docencia y la pedagogía constructivista) en el trabajo. Esta cuestión le implica invertir redoblados esfuerzos. Pareciera que eso es lo que la mantiene en su puesto de trabajo. Acá podemos ver con claridad que lo lúdico no es mera diversión, sino que es constitutivo de la definición del trabajo como un espacio de socialización dentro del cual los individuos buscan el reconocimiento y el placer al establecer una relación el otro.

*P: Entonces vos me preguntabas “¿qué tiene que ver con lo vocacional de lo que hago acá?”*  
*(...) Una de las cosas que yo hago bastante y que disfruto mucho de hacer es ir con gente técnica y tratar de que cambien la manera en que diseñan. Estoy hablándote de ingenieros muy técnicos de empresas número uno, (...) donde ellos tienen un conocimiento inmenso sobre temas técnicos: acero, tubos, petróleo, gas. Te estoy hablando de ese tipo de cosas. Son tipos muy teóricos (...). Ayudarlos a que modifiquen la manera que enseñan y abrirlos es una de las cosas que hacemos mucho. No te digo que se va la facturación en eso. No. No es el núcleo del negocio, pero es un trabajo que yo estoy desarrollando como línea de negocios, que nos aporta facturación, no es la más, pero sí. Y en el cual, muchos Licenciados en Educación o Psicopedagogos empezamos a meternos. Esa actividad a mí me da profundo placer. Que una persona técnica enseñe distinto me da absoluto placer. (...) Si puedo tener un buen puesto*

*haciendo lo que me gusta, voy a hacerlo. Y si no, ganaré un poco menos y seguiré haciendo lo que me gusta. (...) En este momento tengo como un equilibrio entre: hago lo que me gusta, gano bien, me puedo dar mis gustos y soy una mujer profesional que es bastante en la Argentina. No tengo conflictos con eso. Si es más, es más. Y si es acá o en otro lado y puedo hacer lo que me gusta...*

El placer implica una búsqueda frenética y constante por alcanzarlo. La planificación no tiene lugar en este camino. Esto se relaciona con la cuestión del cambio del que dábamos cuenta anteriormente. Esteban (GIN), recuerda con cierto desdén su anterior trabajo en el ámbito militar y resalta los bemoles de su actual trabajo, que consiste básicamente en “contener” la conformación de un nuevo sindicato de profesionales en su propia empresa. Para él, el placer es una cuestión muy “seria”:

*S: La verdad es que no me proyecto tan a largo plazo. Lo hice durante mi vida militar porque era altamente previsible saber qué iba a ser, porque yo sabía el grado, el destino, el lugar. La verdad que parte de mi quiebre implicó: hago foco en el proceso y elijo las cosas que me gustan, las que me hacen bien, las que me divierten, las que me generan una actitud positiva, me reúno con gente que me hace bien, que me divierte...*

Sofía (GRIQN), también denota una gran preocupación por el reconocimiento a la hora de hablar de “hacer lo que le gusta”. Pareciera ser que sin reconocimiento (de sus pares, de la empresa) no hay gratificación posible:

*S: (...) En realidad soy una persona bastante automotivada, no necesito que alguien venga y me diga, yo me he movido a lo largo de mi carrera. De hecho el primer puesto que tuve en comunicaciones ni siquiera implicaba una promoción y yo dije no, yo quiero hacer esto y siempre supe que quiero hacer esto o al menos probarlo y entonces, en realidad es más como la satisfacción mía de hacer un buen laburo y ser reconocida no quiere decir gaita, quiere decir que yo hoy tengo una función de asuntos públicos a nivel global como he vivido afuera soy reconocida como una profesional de asuntos públicos sólida, ¿entendés? Eso es una cosa de satisfacción personal sumado al reconocimiento de la organización de lo que aportó, de lo que aportó a la organización.*

El placer, la parte lúdica del trabajo, está intrínsecamente ligado al sentido que le encuentra el mánager a su trabajo. Este sentido es complejo puesto que articula diferentes registros sin que ninguno esté por arriba en la escala de prioridades. Es así como presenta Analía (GMAS) los diferentes sentidos que le encuentra a su trabajo en marketing de alimentos:

1. Económico

2. Realización: por ejemplo, tener éxito en la promo de café

3. *Ser parte de una familia*

4. *Mi sillón (poder)*

5. *Pertenencia a una organización*

Sin embargo, Analía no tenía la misma visión cuando pensaba en hacer lo que le gusta antes de concluir su licenciatura en administración. Las empresas transnacionales seducen a los estudiantes –potenciales candidatos a formar parte de sus filas- con la posibilidad de trascender, de dejar una huella en este mundo a la mayor cantidad de gente posible. Es una necesidad bien humana y las empresas del llamado consumo masivo (especialmente los sectores de marketing, ventas y publicidad) juegan con esa aspiración en su propio beneficio.

*Yo hacía la orientación en comercialización en la UBA, vino a hablar el presidente de 3M sobre innovación y me aluciné. Aprendí el inglés americano. Trabajé en 3M a prueba por 3 meses y me efectivizaron en marketing BtoB, pero yo quería consumo masivo, “más verdadero”, trabajar en publicidad, promociones. Tardé un año en encontrar trabajo en ese tipo de empresas.*

Rememorando su trayectoria laboral, Analía recuerda su paso por otra firma conocida por sus productos de consumo masivo. Parece describir un parque de diversiones:

*Entré a Clorox en Mortimer. Era Disneylandia.*

Sebastián Garmendia (GPN), da cuenta de las contradicciones que encuentra el empleado al describir lo que le gusta de su trabajo. Si bien tal como se marcó anteriormente, él pudo desplegar toda su vocación en su trabajo cotidiano, subsume esa vocación a la necesidad de ser reconocido en el mercado, dado que necesita mantener su grado de empleabilidad (máxime cuando su edad le merca que puede llegar a ser un candidato a dejar la corporación en un momento de reestructuración):

*E: Mirá vos...con respecto a tu CV, ¿cuáles son los ítems que vos consideras más importantes?*

*SG: Emm, a ver...la antigüedad, todos los productos que me tocó manejar siempre crecieron, nunca tuve la mala suerte de que ningún producto cayera, y después esto de lo que te conté recién, de poder generar los materiales, de generarlos y poner mi nombre en cada uno de ellos emm... me puso en una...en una muestra dentro del...mercado..muy fuerte. O sea, soy muy conocido en el mercado en función de los productos que tiro al mercado, lo que también me obliga a un constante modelo de evolución y de encontrar alternativas que impresionen al mercado y que al médico y al secretario del médico y a quien sea, que consume los productos, lo sorprenda cada vez que le llevamos algo nuevo. Es un ejercicio constante, muy interesante, creativamente a mí me resulta fantástico.*

El relato de Silvia (GASN) confirma una vez más que lo más placentero para los mángers es la cuestión de la socialización en el trabajo. Trabajar con otros, venderle a otros, convencer a otros, conversar con otros. Se trata de apostar a generar relaciones duraderas en las cuales la cuestión comercial parece ser sólo uno de los componentes de las mismas:

*S: Bueno, emm... estamos viendo habitualmente, a partir de la granizada del año 2007, 2006, todo el mundo quiso preguntar si tenía granizo cubierto en su auto... entonces, esta cosa de haberle dicho a todos los clientes que por medida de seguridad teníamos todos granizo... todo el mundo decía: “¿Cómo de granizo?, si acá nunca va a granizar” ... Y bueno... se preveía, porque sabemos que en algún momento puede pasar... Y ahora está pasando lo mismo con el terremoto de Chile... El terremoto de Chile se sintió en Buenos Aires... Y hay gente que no tenía la cobertura de terremoto porque... “¿Cuándo va a haber un terremoto en Buenos Aires?”... Nosotros tenemos determinadas normas que dicen que tenemos que tener todos cubiertos con este tipo de cobertura... Entonces... eso es muy gratificante, también... si sabés que sos el único que cobra el siniestro, porque todos los demás que veo tardaban, no cobraban nada... es gratificante... También es muy gratificante tener un cliente nuevo, ¿no?... y convencerlo de que lo que estás haciendo es mejor, y mostrarle algunos hechos, que eso estaba cubierto, que esto no, hacer un estudio de seguros de lo que tiene y ver qué cosas nuevas se le pueden ofrecer... hay muchas cosas pero creo que la adrenalina más fuerte es... emm... bueno... emm... agarrar un cliente nuevo, vendiéndole o prometiéndole como una promesa de pago que es el seguro...*

*E: Te iba a preguntar si te gustaba tu trabajo... pero veo que digamos...*

*S: Sí, es muy interesante. Quizás hay gente que diga: “Ay, seguros...”... los seguros tienen como una especie de mala fama pero es muy interesante... es muy agradable ver diferentes clientes, escuchar y saber un poco sobre la realidad de tu país, viendo un poco a todas las diferentes empresas que hay... por ejemplo, yo tengo... por ejemplo, uno de los mayores fabricantes de cubiertas de la Argentina es uno de mis clientes... y después tengo un colegio privado... ¿no?, grande, lindo, bueno... pero... nada que ver una cosa con la otra... Completamente diferentes. Uno con las grandes cosas corporativas y las complicaciones de una empresa y el otro con apoyo también de la Pyme, que a pesar de ser un colegio que tiene toda una cosa de educación, de cosas así como loables, de enseñar, también tiene su parte económica... tiene que sostenerse, entonces... es muy interesante ver diferentes aspectos del comercio, de la industria de tu país... viendo un poquito y escuchando qué les pasa a todos... ¿no?... que a veces uno... no se puede informar de otra manera que no sea escuchando a los protagonistas.*

Esta noción de juego se aparta de la referencia a actores racionales y calculadores que actúan en situaciones de restricciones de interdependencia o de interacción que no dejan lugar a la

iniciativa creativa. Esta visión, propia de la teoría de los juegos, no hace mención a la modificación de las reglas, dado que las considera como exteriores al juego, puesto que ellas no se encuentran en el corazón éste. La introducción del concepto de juego social en el seno mismo de las restricciones sociales y económicas da vuelta la problemática e intenta explicar cómo situaciones imposibles de sostener devienen aceptables a través de la introducción del juego en el cual participa la gran mayoría de los “dominados” (Durand, 2004: 287). La tesis del juego social muestra la mediación que opera entre la restricción estructural del empleo asalariado y las condiciones concretas de la actividad, dentro de las cuales se expresan a la vez las necesidades lúdicas y la necesidad de participar y de ser reconocido en y por la comunidad (Durand, 2004: 289). El trabajo deviene aceptable, por un lado, porque se inscribe (parcialmente) en actividades de orden lúdico y por otro, permite (también de manera parcial) a los actores participar en la regulación de las actividades (Reynaud, citado por Durand, 2004: 297). La producción de reglas en los juegos sociales da lugar a la emergencia del sentido otorgado a la actividad laboral, no un sentido abstracto u ontológico, sino un sentido reconstruido a través de las relaciones de trabajo inmediatas.

La dimensión de la autonomía es estratégica para comprender incluso la reproducción social y este trabajo sobre las reglas juega un rol esencial puesto que mediatiza, a través de una suerte de alquimia social, las prescripciones rígidas y las transforma en una actividad satisfactoria o al menos soportable (Durand, 2004: 298 y 299). Es que el juego social en torno a la construcción de las reglas de funcionamiento del espacio inmediato de trabajo le da sentido -y en cierta manera placer- al trabajo; no a partir de su contenido intrínseco, sino en la actividad social a la cual le da lugar. Es aquí donde radica la paradoja de la autonomía conquistada, cuyo principal efecto, en tanto que reacción a la dominación del empleador, es el de hacer soportable la situación y las condiciones de trabajo incluso las más estresantes y agobiantes, participando así en la reproducción social. Para que la subjetividad y la creatividad se sigan canalizando dentro del espacio de trabajo y no en otros espacios más libres y más valorizados simbólicamente, la empresa deberá redoblar sus esfuerzos en la evaluación de comportamientos individuales a fin de asegurarse que la movilización de la subjetividad se mantenga presente en los sujetos dentro del ámbito laboral. Sólo resta que la evaluación de los comportamientos ofrezca juegos infinitos, en particular los que den lugar a la simulación de los comportamientos esperados, de manera tal que abra nuevos espacios a la creación de reglas de juego sociales (Durand, 2004: 300 y 302).

Se trata, en última instancia, de descubrir lo que Durand llama la “tercera empresa”, aquella “verdadera” que ocupa el espíritu y le otorga sentido a la actividad de los asalariados, aquella

de las relaciones sociales vividas en su interior con toda la afectividad que ellas encarnan, sea en tensión o en cohesión. El juego social procura empleados “contentos” en su trabajo y que, a su vez, le hagan aceptar y produzcan el consentimiento (Durand, 2004: 303). Esto va en consonancia con Burawoy (1989), quien sostenía que dos consecuencias deben ser distinguidas dentro de este juego: primeramente, el juego enmascara las relaciones de producción para las cuales éste ha sido originalmente construido; por otro lado, el juego genera una aceptación de las relaciones sociales de producción que definen las reglas de juego. Burawoy, sostiene Durand (2004: 303), va mucho más lejos al concebir a la empresa como un espacio pacificado gracias a los juegos sociales que se despliegan en su interior, basados en contrapuntos para conquistar una mayor autonomía. Pero veamos detenidamente la perspectiva de Burawoy, elaborada a partir de un estudio hecho a partir de su experiencia de “proletarización” en una fábrica en la década del 70.

Al igual que Durand, Burawoy va a proponer estudiar la generación del consentimiento a través de la figura del juego (1989: 106)<sup>123</sup>. Cuando éste existe, no suele ser independiente ni desarrollarse en oposición a la dirección. Los juegos de los trabajadores no se establecen de forma autónoma en oposición a la dirección, sino que aparecen históricamente en el marco de un proceso de lucha y negociación, pero se desarrollan dentro de límites definidos por la necesidad de salarios mínimos y márgenes aceptables de beneficios. La razón por la cual un empleado participa del “juego” estriba en obtener satisfacciones relativas dado que éste implica una forma de reducir el grado de privación. El propio hecho de participar en un juego genera el consentimiento respecto de sus reglas dado que los actores involucrados le otorgan legitimidad<sup>124</sup> a las mismas. Es imposible participar de un juego poniendo en entredicho de manera constante sus reglas, pero debemos preguntarnos qué es lo que antecede, lógica y empíricamente, la participación en el juego o la legitimidad de sus reglas. En la opinión del autor, el juego no se basa en un consenso general, sino que, por el contrario, el consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él. El juego no refleja una alineación de intereses subyacente, sino que es la causa que produce esa coincidencia. No tiene su origen en un consenso previo sobre los valores, sino en luchas históricas concretas para adaptarse a la privación inherente al trabajo y en luchas con la alta dirección para definir sus reglas (Burawoy, 1989: 108). Estas reglas, que generalmente se presentan en forma de relaciones sociales en el ámbito laboral, se evalúan desde el punto de vista de los resultados previstos del

---

<sup>123</sup> Cousin (2008: 93) aclara que en el juego, la cuestión no pasa por creer o no en el personaje que uno elige para actuar, ni tampoco si se identifica con éste o si adhiere a ese rol, sino que la idea es sostener la posición que uno deba desempeñar.

<sup>124</sup> Sería interesante investigar las causas que llevan a esta legitimidad, en lugar de considerarla como un hecho dado, tal como lo hizo Weber.

juego y no en función de una serie general de reglas que son también consecuencia de aquél, como la producción de beneficios, la reproducción de las relaciones de producción capitalistas, etc. Violar individualmente alguna de las reglas provoca una sanción ritual que no hace sino reforzar los efectos de generación de consentimiento. Para que los trabajadores se persuadan de colaborar con la obtención de beneficios para la compañía, es necesaria la organización eficaz del juego. Si bien la coacción subyace a toda relación salarial, su continua utilización (como ser el despido) no suele producir los efectos deseados. Las compensaciones que produce el juego no son de índole económico, sino que se definen en función de factores directamente relacionados con la actividad laboral (transcurso más rápido del tiempo, disminución del aburrimiento, etc.) y de factores derivados de dicha actividad (las compensaciones sociales y psicológicas de las metas conseguidas y el estigma social y la frustración psicológica que acompañan al fracaso en la concreción de una meta) (Burawoy, 1989: 111). Burawoy aclara que el concepto de juego no es sólo un instrumento explicativo, sino también un instrumento crítico y si bien no lo contrapone al trabajo, tal como lo hace la teoría crítica, lo asimila al mismo.

El juego ayuda a describir la racionalidad propia del sistema capitalista debido a las siguientes razones:

- Representa el vínculo entre la racionalidad individual y la del sistema capitalista. Los trabajadores adoptan las estrategias que afectan las reglas del juego, aunque no siempre en el sentido que ellos pretenden ni las consecuencias son siempre las deseadas. Así, la metáfora del juego nos sugiere la hipótesis de una historia de la acción individual con leyes propias que escapan a nuestro control y que a su vez son fruto de nuestras acciones.
- De la misma forma que la participación en un juego genera la adhesión a sus reglas, la participación en las elecciones que el capitalismo nos obliga a efectuar genera también adhesión a sus reglas. No decidimos cuáles serán las reglas del juego, sino que nos vemos obligados a jugarlo y, por ende, a defender sus reglas.
- Del mismo modo que el juego define una serie de metas, el capitalismo genera una serie de intereses los que, al igual que las reglas, no han sido establecidos por consenso democrático pero se toman como dados o naturales.
- De la misma manera que la posibilidad de ganar o de obtener el máximo beneficio posible le otorga interés al juego, las posibilidades de hacer realidad nuestros intereses, de satisfacer nuestras necesidades, tal y como han sido definidas por el

juego, constituye el verdadero medio de generar la adhesión a las normas y relaciones, a pesar de que éste se nos presente como algo natural e inevitable, descartando por utópicas otras opciones<sup>125</sup>. La insatisfacción no se va a orientar contra la empresa, sino hacia su reproducción (Burawoy, 1989: 120 y 121).

La necesidad de capacitarse es una muestra fiel de una activa participación de los mángers en el juego capitalista. Sólo aumentando su “capital escolar” van a tener la legitimidad de reclamar su parte en los resultados del juego. A su vez, este capital redundará en beneficios cruzados con otro capital muy valorado por estos empleados e incluso por el mercado: el capital social. La apuesta a un MBA es una apuesta a tejer un nuevo entramado de redes de relacionamiento que posiciona a un empleado en un lugar de visibilidad en el mercado. Pero principalmente el MBA sirve para “alargar el período de empleabilidad”, tal como aseveró uno de nuestros entrevistados.

Mariana (CPCFN), explica el proceso de negociación que dirime los intereses de la empresa con los del empleado. A veces convergen y otras veces no. Algunos de los cursos a los que son enviados, los mángers no reportan aprendizaje alguno, pero frecuentemente vienen a cambio de un ascenso en la carrera:

*E: ¿A vos en algún momento te enviaron a hacer algún curso?*

*M: Sí. De hecho yo hice uno... Cuando me ofrecieron como coordinador, todavía no era coordinador, mi jefe me envió a, ¿viste Dale Carnegie?*

*E: Sí.*

*M: Bueno, al de comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. No sé bien el nombre como es...son dieciséis sesiones. Es un curso largo. Dura un par de meses. Son tres meses, creo. Lo hice...Sí, en el 2005 lo hice, porque lo hice en el segundo cuatrimestre, no había terminado la carrera...Sí. Y cursos técnicos hice, básicamente. Y después, bueno, algunos de mángers pero de la compañía. O sea, no aparte de los que tenía que hacer, digamos.*

*E: Ah. Hay un menú donde tenés que hacer...*

*M: Sí, hay un menú de currícula de rol. Hay una currícula de rol que hay que hacer.*

*(...)*

*M: Y después, cuando sos mángers teóricamente... me tenían que haber mandado a uno afuera, pero ese me lo robaron. Pero, bueno, me están pagando el MBA.*

---

<sup>125</sup>Para el caso es ilustrativo presentar la cita que Burawoy (1989: 195) hace de Bowles y Gintis: “es necesario organizar el trabajo de forma que las relaciones de autoridad de la empresa aparezcan, en el mejor de los casos, como justas, y en el peor, como inevitables”.



Mariano Gamboa (AJA) ilustra con otros ejemplos el mismo proceso de negociación entre el gerente y la empresa:

*MG: Después se le da a elegir un curso, más allá de la capacitación que tiene el estudio. Nosotros tenemos cien horas de capacitación por año por persona. Se les da la posibilidad de elegir un curso, sea del tema que sea, relacionado con management ¿no?, pero tenés liderazgo, negociación.*

*E: Y en donde quiera, ¿No?*

*MG: Sí, en donde quiera. Después hay un tema de costos. Si me decís que vas a elegir el de MBA que vale seis lucas... le diré: che, no, andate a uno normal de dos lucas y media. Pero se les da la oportunidad de que elijan su capacitación.*

La empresa realiza un cálculo preciso a la hora de invertir en el “aprendizaje” de sus empleados más calificados. Casi siempre la variable más importante dentro de la fórmula es la tasa de retención de los “talentos”, especialmente en momentos de crecimiento económico como el que está viviendo el país. Así lo precisa Mariano:

*MG: También hacemos reuniones comerciales una vez por mes, donde los seniors también participan, los gerentes y participo yo. La idea es tener mayor tasa de retención en esa línea. Y se logró, bastante bien. También hay un plan que se les paga postgrados, a un título internacional que se llama CIA, que es un título de control interno.*

*E: ¿C-I-A?*

*MG: C-I-A. Que es un título que es reconocido internacionalmente, y vos sos como un especialista en control interno. Y eso te habilita a trabajar en cualquier lugar del mundo. (...) Es como un... especialista en auditoría interna, ponele. Si lo querés traducir. Tipo un auditor interno certificado en forma internacional. Entonces por año se becan a tres o cuatro personas, se les paga todo. Las personas se comprometen, estudian, y con la finalización de programa, tienen un compromiso de permanecer, como mínimo, un año en el estudio. Después de que les entregan el título. Entonces, eso también funciona como un buen esquema de retención. Porque si vos comparás lo que te cuesta el curso, con el compromiso de la persona de quedarse un año, y lo distribuís... estás logrando un poco al objetivo este de que querés llegar a cuatro o cinco años...*

Suelen ser interesantes los contenidos que la empresa pretende transmitir para retener a su “potenciales”. Todo emprendedor (en el sentido más amplio posible de la palabra) constituye un ejemplo de tenacidad que debe ser emulado. Es por esto que Mariano suele invitar a algunos de ellos (no sólo del ámbito empresarial) para motivar a sus empleados más calificados:

*MG: Viene una mina a hablar de líder- venís a hablar de liderazgo, ponés a una mujer de [la Universidad de] San Andrés que es muy interesante y te da un montón de herramientas, o también podés traer a una mina de un comedor que todos los días le tiene que dar de comer a cien flacos y por ahí no tiene morfi para sesenta...entonces, ¿cómo se arregla?, ¿cómo lo ves?...flacos que te vienen sin ropa y que son nenes, yo qué sé.*

*E: Sí, sí.*

*MG: Y ese es un ejemplo también de liderazgo que te quedás con la boca abierta, todos nos quedamos con la boca abierta.*

*E: ¿Y quién se encarga de traer a esa gente?*

*MG: Nosotros, yo ya los tengo los contactos porque en Inicia<sup>126</sup>, además de capacitar toda la clase media, también se tiene contactos con gente... con gente de clase media baja, que también hace emprendimientos... entonces también busca integrar a empresarios con gente... para dar la oportunidad, tipo Churba<sup>127</sup> con...con Toti<sup>128</sup>. (...) Es lo que se busca, ¿no? Y bueno eso es muy importante acá porque la gente eso también lo valora mucho que...el otro día traje un emprendedor de San Andrés que era un pibe que era un fenómeno, se llama Pablo...Pablo Orlando, que tiene veinticuatro años y ya hizo tres empresas. Es un emprendedor, son empresas que funcionan, facturan...Veinticuatro años recién cumplidos, y vos lo escuchás hablar y parece un flaco ¿Viste? ya de cuarenta que ha desarrollado todo un conocimiento, toda una capacitación...Y yo lo traigo acá y todo el equipo escucha, de senior para arriba, ¿No? Y todo el equipo escucha.*

Marcelo (GFAN), destaca un costado del aprendizaje no siempre comentado por los entrevistados. La posibilidad de convertirse en un “mentor” de otras personas proporciona la posibilidad de trascender y de ser reconocido por los subordinados. Este tipo de capacitación informal es altamente valorada:

*M: En lo que te hace al desarrollo principalmente el tema en las relaciones es un desarrollo bastante interesante el que tiene el puesto. A mí me gusta, por ahí por la función que estoy desarrollando ahora de ser mentor de los más junior o estar muchas veces a cargo del grupo, me gusta el manejo de la gente, hablando administrativamente, no es que me gusta ponerle una correa a la gente y manejarla. Y bueno, yo creo que eso me está dando una linda formación, que no te lo da nada. O sea, aprendés a manejar gente, cuando manejás gente. Eso en la facultad no se aprende. Mismo a relacionarte, a tener buenas relaciones*

---

<sup>126</sup> Fundación creada por Mariano Gamboa para formar a empresarios pymes en cuestiones de *management*.

<sup>127</sup> Empresario y diseñador textil que contrató como proveedores a cooperativas de trabajadores del Gran Buenos Aires. Un ejemplo emblemático fue un taller de confección recuperado por sus propios trabajadores, la cooperativa “La Juanita”, que se constituyó como proveedor del empresario.

<sup>128</sup> Referente social que ayudó a crear talleres de costura en fábricas recuperadas y se convirtió en proveedor del empresario citado.

*interpersonales, eso lo da la práctica y no lo da otra cosa, me parece. Podés leer un libro de eso y aplicar lo que leíste, pero hasta que no saliste a la cancha..., es como aprender a jugar al fútbol: no se aprende con un libro, me parece. Eso lo destaco mucho.*

Mauricio (GTIM) cuenta una historia parecida con la gente a cargo suyo:

*M: Ah, bueno, también trato de ayudarlos a crecer a los que me parece que pueden ser. A uno en particular le armé un plan de desarrollo, incluía capacitación y subiéndolo de puesto, con responsabilidades y tareas que tenía que ir cumpliendo y eso se lo planteé a recursos humanos y me lo aprobaron.*

Marcelo (GFAN) cuenta a su vez cuando se le presentó la posibilidad de realizar un posgrado. El mercado de posgrados en temas de negocios se encuentra jerarquizado de acuerdo al prestigio de cada institución educativa. Un ranking es publicado de forma anual en el que deja constancia de los posgrados elegidos por las empresas y por los gerentes. Los cinco más prestigiosos se destacan por sus elevadísimos aranceles, que pueden llegar a varias decenas de miles de pesos. Esto refuerza su carácter exclusivo y “elitista” (en el sentido que sólo los mejores pueden acceder y en el sentido que ser egresado de una de esas instituciones promete un posicionamiento exitoso en el mercado laboral de los talentos):

*E: ¿A vos te mandaron a hacer el posgrado en agronegocios o vos lo elegiste?*

*M: Yo cuando hice..., hace dos años cuando hice una evaluación de desempeño con mi jefe, en las cosas que puse, ya me había recibido, dije que me gustaría poder hacer algún tipo de posgrado, de capacitación ejecutiva, “bueno, ya vamos a ver”, quedó. Eso fue, por ponerle un mes, no me acuerdo, fue diciembre. En febrero me llama, me dice, esto hace dos años, no febrero del año pasado, sino el anterior; o sea, que yo hacía relativamente poco, tenía un año y medio. Me dice “che, mirá, surgió esta oportunidad, acá la empresa manda a dos o tres personas por año a la Universidad de San Andrés a hacer este posgrado en agronegocios, a vos que el agro te gusta, la verdad que veo que encaja”. Yo cuando vi el programa, me fascinó. Yo quiero hacer esto sí o sí, me entusiasmó muchísimo. Lo único, esto lo define él, tiene un nombre, una vez por mes se juntan todos los directores de la compañía, algunos altos gerentes y definen las promociones, este tipo de aprobaciones de capacitaciones que son importantes. O sea, un curso de dos días, no hace falta ese nivel de aprobación, pero este tipo de capacitaciones de un año, sí. Me dice “no sos el único candidato, hay varios, falta que esto sea aprobado, yo te voy a proponer”. Eso me entusiasmó muchísimo. Se reunió el comité este y no fui elegido, fueron elegidas otras personas con mucho más seniority que yo. Bueno, no me deprimí, pero la verdad que me quedé con..., me quedé con las ganas. Le dije a mi jefe, obviamente, que si en el futuro está la oportunidad, estoy re entusiasmado con esto y bueno,*

*así fue que a principios del año pasado, otra vez y ahí sí me eligieron y lo hice.*

*E: ¿Qué es lo que más te entusiasmó? Vos decís “me re entusiasmó” ¿Qué? Cuando viste el...*

*M: Cuando yo estudié Administración de Empresas me gustó mucho todo lo que es el management y eso tenía mezcla de management con agro. Y dije “esto es... soñado”.*

*E: Pero ¿viste algo que dijiste “esto es lo que yo quiero”?*

*M: No, bueno, sí, tenía..., había unidades de liderazgo que a mí me gusta saber de eso, motivación..., se me mezcla con otros cursos que hice, pero... tenía algo de marketing que me gustaba profundizar porque no sabía mucho, había tenido una materia nada más en la facultad. Tenía algo de análisis del país, del negocio. Muchas..., la verdad que no había un tema que dijera “uh, ¡qué bodrio esto!”. Veía los temas y todos me interesaban, a todos quería ir. Es raro eso en un curso, que te entusiasme todo. Y bueno, me propuso, quedé, arranqué el curso, me encantó. Y ya el año pasado tenía en la cabeza..., no sé igual de qué te estaba..., yo ya me fui para el lado de mi capacitación, pero no sé qué te estaba contestando.*

Mora (GPFN) es un caso paradigmático en el mercado de posgrados de negocios. Su historia refleja el objetivo que subyace a la elección de una capacitación que le redunde en un valor no sólo “agregado” sino exclusivo frente a potenciales competidores en el mercado laboral:

*M: A los 23 años dije: ¿qué hago para diferenciarme de las dos millones de nutricionistas que hay? Estoy en la industria farmacéutica, por lo que voy a estudiar marketing (ahí me acordé de lo que me gustaba en el secundario). Mi jefe me dijo: no hagas la licenciatura, hacete un master. Fue el mejor consejo que me dieron.*

Patricia (GCN) ilustra con un ejemplo de su propia capacitación cómo funciona lo que ella llama “el negocio del training” en el mundo empresarial. La idea de estar al corriente de las últimas tendencias es lo que ella interpreta como un valor distintivo:

*P: Yo el año pasado fui a congresos de training internacionales.*

*E: ¿En la empresa?...*

*P: No. Abiertos que se dan en Estados Unidos, que es como una multiconferencia infernal.*

*E: Pero ¿quién lo organiza?*

*P: Lo organiza la STV (...), la asociación que nuclea a la gente que trabaja en training en el mundo. La base es americana, tiene bastante desarrollo en Europa, algo de desarrollo en Asia y me gané un premio por ser de los pocos latinoamericanos que andaban por ahí. Hay algo de chilenos.*

*E: Y ¿ese fue más interesante?*

*P: Ese fue interesante porque tenés un montón de sesiones concurrentes. Tenés un montón de*

*contacto con la industria del training, como negocio. O sea, está metido en las últimas tendencias de lo que es el negocio de training en el mundo. Ese me gustó. Hay cosas conductistas, hay cosas... pero mirás el estado del arte, lo tenés ahí y es una conferencia de tres días, pero que tenés ¿viste esos mega eventos con 15 sesiones concurrentes al mismo tiempo, que no sabés en cuál meterte antes, con stands? Imaginate la feria del libro, pero por tres o por cuatro y todo de training. Lindo.*

Esteban (GIN) presenta su propia experiencia a la hora de negociar con la empresa el financiamiento de un posgrado en recursos humanos. En su caso, con un paso como militar de carrera, parece haber acontecido una verdadera “conversión” al mundo de los negocios. Incluso antes de ser “consagrado” por la Universidad de San Andrés como “experto” en recursos humanos, en su propia empresa recibió el “coaching” necesario para empaparse de la literatura básica sobre el tema:

*E (GIN): me gustaría trabajar en recursos humanos, pero... en recursos humanos...me mira y me dice “vos (...), militar, te venís de la operación del negocio, más (...) no podés ser”, y le dije “sí, pero la verdad que no soy (...), tengo la capacidad de adaptarme, pero la organización, no sé cómo puedo ganar esos skills o hacer la conversión que necesito quizás”, sentía que necesitaba el modelo, el marco teórico para poder racionalizar como hacer el swtich, el swtich desde el hacer creo que era más simple, y me empezó a ayudar mucho en un proceso de lectura, de ordenar la lectura, comencé con Elliot Jaques, con la Organización Requerida, me permitió entender dónde estaba yo, por qué, las fricciones entre las posiciones, (...) y bueno, después leí el de Schlemenson, después fui leyendo...entonces cuando yo llegué al posgrado de RRHH yo prácticamente tenía la biblioteca leída entera. Y el posgrado me fue muy útil a mí, yo lo... de hecho... ahí creo que lo sabe...todos los años me llevo 1 o 2 personas de la empresa, y ya he recomendado 10 o 12 personas, la verdad fue un antes y un después el posgrado (...). Yo me veo al principio del posgrado, y veo cuando terminé, y un año...justo en IBM, pudiendo aplicar todo eso integrándolo y la verdad que profesionalmente súper comfortable.*

*E: ¿Vos lo planteaste, lo de hacer el posgrado?...*

*E (GIN): Sí...y me dijeron para qué y yo dije “yo quiero hacer el marco teórico”, porque estaba en recursos humanos. La compañía me dijo “tenés los skills”, conocés perfectamente la operación, era el gerente coordinador operativo, bueno me dijeron pasá como jefe de.. y ahí notaba que en el momento de interactuar con gente de recursos humanos del mercado, o al momento de iniciar los procesos de entrevista o de formar..al trabajar con mi equipo y optimizar los procesos...yo conocía las películas que había visto, y dije bueno, pero dónde está el modelo teórico para mejorar esto y poder mejorarlo. El marco teórico te sirve nada más para encontrar espacios de reflexión y para poder entender cuáles son las pautas*

*generales, después vos lo bajás a tu actividad diaria, y podés agregar, combinar..*

*E: ¿Y la empresa aceptó? ¿Te financió el posgrado?*

*E (GIN): La empresa aceptó, me financió el posgrado, el otro 50% me lo financié yo.*

Cuando Sofía (GRIQN) cuenta su experiencia de capacitación, lo que se revela es la necesidad de validarse entre los pares. El hecho de tener la validación para una práctica laboral específica (puede ser por ejemplo, de comunicaciones internas, de asuntos institucionales, etc.) por parte de una asociación profesional norteamericana que otorga títulos que certifican a su egresado como miembro de su “comunidad”, pasa a ser un trofeo apetecido:

*S: En realidad lo que pasó es que yo empecé a hacerme cargo de comunicaciones para marketing sin tener un título en el tema entonces mi supervisora me llamó y me dijo “hacé algo ahora que te ayude a validar lo que estás haciendo” y entonces encontré el máster este. (...) Después hice otra cosa en una asociación que se llama.... es una asociación americana que tiene capítulos locales en varios lugares pero acá todavía no tiene y una de las cosas que tiene es una acreditación o sea presentás primero un par de credenciales, un portfolio de trabajos y después rendís un examen. Yo lo rendí en Houston así que después presenté....*

*E: ¿Ahí no cursaste nada? Simplemente validar y listo.*

*S: Sí, sí sí. Tenía que estudiar para los exámenes, tenía bibliografía y todo eso porque obviamente cada uno con su libro ahí te decían el tipo que más sabe de comunicación interna es este y entonces tenías que leer ese libro.*

*E: ¿Y eso de qué te puede servir?*

*S: Y eso me daba validación internacional por la.... es muy conocida en Estados Unidos y tener un título de acreditación de una asociación digamos americana era interesante más que nada para la sociedad americana porque yo les decía tengo un título de la Universidad Austral y la Universidad Austral puede ser de cualquier cosa entonces decir .... y estar acreditado es y acá también localmente debe haber seis o tres comunicadores habilitados por ..... y como que te da cierto reconocimiento a nivel par.*

Muchas veces, la experiencia adquirida en una empresa “seria” se mezcla con la reputación que tiene en el mercado, que muchas veces puede ser por motivos no siempre mencionados por los gerentes, como ser la posición dominante en el mercado o cuestiones más triviales como la infraestructura de las oficinas, la fama de sus productos en el mercado, etc. De esta manera Silvia (GASN) se enorgullece del “semillero” que significa trabajar en su empresa de asesoría en seguros:

*S: Y... con respecto a tu CV, ¿cuáles considerás que son los ítems más importantes?...*

*E: Bueno, más que nada, la experiencia... Emm... Trabajar en la empresa es una escuela muy importante, y es más bueno [sic] como respaldo corporativo, por el hecho de que todo el mundo sabe que esto es como una especie de... donde todo el mundo dice que... esto es como una especie de universidad privada donde la gente aprende un montón y probablemente si fue asistente, o si fue ejecutivo de cuenta, o si trabajó en tal área con tal persona, sabe... y es una especie de pasaporte hacia fuera... eso es lo más importante para mí, y lo que yo he podido aprender en estos 11 años es muy muy grande... sobre todo, con determinadas personas que son como una especie de “postes” de lo que es el seguro... a los que todo el mundo consulta o llama...*

A veces el actor interpreta que se está “amesetando” en su derrotero de aprendizaje y comienza “aburrirse”. Esto en realidad significa que sus apuestas no han dado los frutos que él cree merecerlos. En ese momento, se paran las antenas en la búsqueda de otro empleo. Analía (GMAS) comenta la articulación y la negociación en torno a la trama aprendizaje/ascensos:

*A: A mí lo que sí me pasó, pero esto es una coincidencia, en el momento en que a mí me dijeron “te ascendemos”, estaba por renunciar. Hace dos años y medio.*

*E: ¿Antes de que te digan?*

*A: Ese mismo día. Iba a renunciar y me dijeron “estás ascendida”.*

*E: Y ¿por qué ibas a renunciar?*

*A: Porque estaba como aburrida. Siempre lo mismo y...(…) Yo lo noto incluso de la gente que se ha ido de mi equipo o, incluso, cuando yo me quise ir: a veces la compañías no somos muy transparentes con las personas en el sentido de decir “mirá, vas bien, tenés potencia, tenemos pensado que vos después pases a otro sector...”. (...) No te quiero prometer nada porque si no vas a tener expectativas muy altas, no se le dice nada a la persona y la persona termina diciendo “ya estoy aburrido, ya llegué a lo que tenía que aprender”. O después de 2 años hay tareas que ya son aburridas, que no las soportás más y que, por ahí, eso es motivo de querer irte.*

*E: Y ese día ibas a renunciar.*

*A: Sí. Pero nunca lo dije.*

Cuando el beneficio de la capacitación no es condición suficiente para retener los talentos, se acude a una compleja maraña de recompensas económicas, compleja en el sentido de que nunca queda clara la fórmula para determinar el premio o bonus. Esto se debe a que, como confiesa Mariano Gamboa (AJA), los premios son fundamentalmente discrecionales:

*MG: Y después, se busca también descuentos en la zona acá, en los restaurantes de la zona,*

*cosas así. Pero bueno, esas son cosas, digamos, menores. Después hay un bonus. Se implementó un sistema de bonus, que está relacionado a la rentabilidad.*

*E: De su cuenta, o sus cuentas.*

*MG: No, digamos. El sistema de bonus tiene toda una particularidad. Por un lado está la rentabilidad del sector, por otro lado la rentabilidad de su gerencia. Y por otro lado el cumplimiento de objetivos personales. O sea, está dividido para que no, no... Tampoco podría pasar que un tipo esté saltando en una pata y se cobre dos sueldos de bonus, y el sector esté llorando porque perdió guita, digamos.*

*E: Claro, porque tiene suerte de tener un cliente justo...*

*MG: Claro, eso lo hacés en forma discrecional. Si yo veo que un tipo es mucho mejor y que necesita...que lo tengo que motivar y además le agrega valor. Yo se lo puedo dar por afuera del bonus.*

*E: Ah...*

*MG: Como un beneficio personal...*

Hasta aquí hemos analizado el trabajo managerial en términos de la noción de juego social de Burawoy. Si bien existen críticas a sus postulados, consideramos que al menos en parte el sociólogo las deja saldadas. Uno de sus críticos es el economista argentino Claudio Katz (2000: 15), quien apunta a la visión de Burawoy en torno al consentimiento puesto que éste no es un rasgo de la acumulación capitalista, ni del comportamiento espontáneo de los trabajadores. Es un resultado de las condiciones que combinan estos dos procesos objetivos y subjetivos. Por eso la contextualización permite comprender el fenómeno del consentimiento a la vez que arroja luz para diferenciarlo de la oposición silenciosa, la impotencia frente a la opresión o la resignación coyuntural. Según Katz, Burawoy contrapone el consentimiento al control patronal de Braverman, en lugar de partir de la necesidad del dominio patronal para analizar luego su grado de aceptación. Por eso indaga las formas de sometimiento ideológico de los trabajadores omitiendo la dinámica objetiva de la opresión. Incluso, prosigue Katz, Burawoy sugiere que no se trata de un padecimiento cuando describe cómo los asalariados convierten al trabajo en un juego que atempera la presión patronal. Esto se debe a que olvida que la coerción previa en que se basa la relación salarial condiciona el consenso que establecen los dueños de una empresa con sus empleados. Esto sería el pecado original del liberalismo, al considerar a los individuos libres, pero partiendo de bases sumamente desiguales. El antagonismo precede al consentimiento, sostiene Katz. La crítica más sagaz del autor argentino hacia Burawoy se basa en que el autor norteamericano analiza las percepciones del trabajo sin tomar en cuenta las condiciones en que se desarrolla, tanto en el



plano objetivo (trabajo fragmentado, intelectualizado, etc.) como subjetivo (resistencia activa, rebeldía, sometimiento). Katz (2000: 16) termina tildando a Burawoy de neoweberiano, dado que en vez de observar cómo y por qué dominan los capitalistas en la actividad laboral, indaga sólo las formas de adaptación a esta relación opresiva.

Es así como la propuesta de Le Floch (2005) viene a despejar cualquier duda en torno a una postura funcionalista o neoweberiana en el análisis del consentimiento. En otras palabras, la socióloga francesa viene a prevenirnos de caer en la teoría de la persistencia de las organizaciones a la que apunta Burawoy (1989). En cierto sentido, Le Floch viene al rescate de las acusaciones contra la perspectiva de Burawoy. Así las cosas, no es posible dar cuenta del consentimiento sin una transformación, una eufemización o un ocultamiento de la dominación. Sin embargo, para que exista consentimiento, se hace necesario comprender las relaciones de dominación simbólicas, las que a su vez deben estar basadas en la legitimación de los símbolos. Las ideas no comandan a otras ideas así porque sí. Sólo con poner en evidencia un entramado de relaciones de fuerza no es posible pasar automáticamente a una lectura clara de las relaciones de dominación simbólica o del ejercicio de la violencia simbólica. El proceso mismo de legitimación no es lineal, las eventuales interiorizaciones de la asimetría social son ellas mismas asimétricas (Le Floch, 2005: 18): pueden adoptar actitudes de negación, de acomodamiento, aceptaciones ambiguas, desprecio, complacencia, paternalismo, reconocimiento bajo condición, etc. Las preguntas que se desprenden de las precauciones que toma Le Floch nos van a obligar a buscar puntos de sutura así como de ruptura en la relación que tienen los *mánagers* respecto de la alta dirección: ¿Utilizar en beneficio propio o apoyar las restricciones impuestas? ¿Resistir o implicarse sin consentir? Estas indecisiones son reveladoras de la atención que debemos poner en nuestro análisis. Esta paradoja forma parte de una dialéctica de la identidad en el trabajo que oscila entre la búsqueda de autenticidad y la simulación que protege al asalariado de una influencia demasiado fuerte sobre su cuerpo y su espíritu (Le Floch, 2005: 24 y 25). Estas simulaciones pueden a su vez revestir el carácter de obligadas o construidas por los mismos actores (Durand citado por Le Floch, 2005). La simulación en el trabajo es una forma de resistencia y de protección para los asalariados. Que sea por obligación o por simulación dependerá de los recursos de los que dispongan los asalariados y de su grado de adhesión o de rechazo a los objetivos de la empresa. En relación a la implicación que manifiestan los asalariados, los escépticos dudan del bien común al cual apelan los objetivos empresariales. Es por esto que la implicación forzada es la forma que aparece como más evidente, cuando por ejemplo la presión temporal hace que sea imposible atender a la calidad del trabajo. Otra forma de

simulación, más construida, corresponde a las manifestaciones actuales de protesta gerencial: éstas comprenden a los decepcionados de las promociones arbitrarias, a los que comienzan a implicarse en la vida sindical formando sindicatos de profesionales de altos puestos en los que terminan participando, a veces de manera desesperada, como último recurso. El problema estriba cuando no se disponen de recursos para soportar las restricciones, lo que se traduce en una forma de alienación, de retiro, de apatía pero también de pérdida de la realidad. El riesgo no es sólo de ser despedido del trabajo sino una eventual exposición pública del fracaso y su correspondiente exclusión social. Así, el juego de la simulación se va a convertir en simulacro de trabajo o en ritualismo (Durand, citado por Le Floch, 2005: 26).

En el mundo de las grandes empresas transnacionales circula un nuevo discurso en torno a la autoridad en el que lo que se privilegia es la eliminación de jerarquías y la tendencia a ver en los empleados “colaboradores” más que subordinados. Esto genera no pocos problemas entre los jefes y las personas a su cargo, dado que abundan los casos en que los empleados refieren a este discurso en el momento de una crisis que revela las “verdaderas” relaciones de poder al interior de las empresas. El juego del poder se convierte en un juego de simulación en el que se borra toda referencia a las jerarquías, a la disciplina o todo lo que pueda generar un malestar cuando lo que se intenta es que todos “remen” para el mismo lado y se “pongan la camiseta”. Mariana (CPCFN) lo cuenta de manera descarnada:

*E: Vos dijiste “empleado” y te corregiste y dijiste colaborador...(...)Escucho mucho hablar de colaborador últimamente y no de empleado, por eso te digo.*

*M: Sí. Porque yo creo que (...) se trata de achatar la estructura (...)Me parece que cuanto menos hagas el límite entre “yo soy tu jefe” ....*

*E: ¿Por qué?*

*M: (...) Me parece que es un tema que excede a las empresas, es un tema de la sociedad (...) Porque hay un tema, me parece, social de esto de rechazo a la autoridad. (...) El empleado, como que rechaza o le choca, entonces vos tratás como de...de que no se note. Igual al fin y al cabo termino evaluando yo. Igual, ojo, porque esto de sociabilizar y somos todos iguales...hay que ver bien el límite porque después te termino retando yo, te termino evaluando yo. Entonces no vaya a ser cosa de que la persona se crea que somos todos amigos cuando en realidad no lo somos.*

*E: ¿Y no te puede decir: “Che, pero escuchame somos todos colaboradores y de repente”...?*

*M: No, por eso...O sea, por eso está en hasta dónde yo voy con esto de somos todos iguales (...) que no se note. O sea, hasta dónde va eso de “yo trabajo a la par tuyo pero en realidad no trabajo a la par tuyo”. Pero no es una hipocresía, no es que yo me hago que...Se da.*

La simulación es una estrategia que permite una supervivencia a largo plazo en la empresa. La base de ésta consiste en mostrarse “alineado”. Esto no quiere decir que no haya lugar para el reclamo o la crítica, pero el lugar de descarga tiene que restringirse a un círculo íntimo de compañeros. Mauricio (GTIM), posee un discurso muy crítico respecto de su empleador y el camino para resolverlo pasa por simular y “no quejarse”:

*M: Yo sigo acá porque sigo apostando estar acá, a tratar de seguir creciendo y a estar bien. Pero no es fácil, te tenés que acostumbrar, no es para cualquiera y depende de qué objetivos personales tengas. Si tu objetivo es estar tranquilo en tu puesto trabajo, bueno, vení a laburar acá, es difícil que te echen, muy difícil. Ahora si querés crecer o querés empujar la rueda que es muy pesada, viste, tenés toda la burocracia, que cualquier cosa que querés hacer, tenés que tener la aprobación de todo el mundo, el ida y vuelta, y se mete todo el mundo y qué se yo. Y, bueno, tenés que acostumbrarte a eso, si querés, y tratar de manejarte de la mejor forma posible para no quemarte, no entrar en choque y no parecer como que no estás alineado. Y tratar de manejar también tus ansiedades y entender también los tiempos que tiene la empresa y la forma de laburar y la cultura que tiene la empresa y, bueno, si no te gusta, te vas.*

Eduardo, gerente de relaciones laborales de una empresa del sector siderúrgico de origen argentino (en adelante GRLLSA), a pesar de poseer un cargo importante dentro del organigrama de su empresa, juega el juego de la simulación con todos sus pares, distendiéndose únicamente cuando almuerza con los obreros de planta a los que paradójicamente debe negociar duramente en cada paritaria:

*E: Cuando almuerzo con los directores, hablo de trabajo y cuando almuerzo con obreros no se habla de trabajo, como para distenderse.*

La simulación es puesta en juego también con los clientes externos (no olvidemos que al interior de las empresas existen los clientes internos). Por eso, en los eventos organizados por su empresa, Silvia (GASN) siempre acude. La inversión en redes de contactos implica una inversión no sólo de energía (“ser amigo de todos”) sino de tiempo (fuera del trabajo):

*E: ¿Qué tipos de eventos, profesionales y recreativos, organiza la empresa?*

*E: La empresa organiza un torneo de golf para clientes, yo no juego al golf, así que si va un cliente mío voy pero medio así para saludar...*

El análisis del proceso de trabajo a través de la noción de “juego social” nos permite conjurar toda visión determinista y exclusivamente racionalista de dicho proceso. Participar del juego y aceptar sus reglas implica involucrarse con la organización, pero esto de ninguna manera implica una aceptación acrítica de dichas reglas. Esto nos lleva a indagarnos acerca de la manera en que se presenta la hegemonía en el espacio de trabajo, puesto que la misma alberga

en su seno opciones contrahegemónicas.

## Capítulo 19: Hegemonía<sup>129</sup> y consentimiento en el proceso de trabajo

Respecto a la cuestión de la hegemonía, una de las más significativas contribuciones de la tradición gramsciana a la teoría marxista es sostener que el consentimiento de los trabajadores basado en parte en una racionalidad estratégica (y no sólo en normas o falsas conciencias) es posible en el capitalismo. Esto es precisamente lo que el concepto de hegemonía viene a clarificar: un sistema en el cual los intereses en conflicto de trabajadores y capitalistas son coordinados de manera tal que los trabajadores espontáneamente consienten su propia explotación. ¿Cómo es esto posible? El presupuesto de los abordajes gramscianos al análisis de las clases es que los intereses de trabajadores y capitalistas no están monólicamente polarizados. En numerosas circunstancias, los asalariados tienen interés en la rentabilidad, la prosperidad y la supervivencia de las firmas<sup>130</sup> para las cuales trabajan. Dado estos intereses compartidos, un cierto grado de reciprocidad real en las relaciones entre ambas partes se hace posible. Esto no implica que el conflicto de intereses entre ambas partes se haya eliminado o

---

<sup>129</sup> Queremos dejar bien claro que no es nuestro interés centrar nuestro análisis en una discusión alrededor de la noción de hegemonía, sino que nos proponemos aprovechar su potencial explicativo para comprender por qué los managers parecen esforzarse tanto en buscar el beneficio de los accionistas. De todos modos, creemos necesario aclarar algunas cuestiones vinculadas con esta noción. El concepto marxista de hegemonía comprende la dominación entre las clases sociales. Gramsci planteó la distinción entre dominio y hegemonía. Dominio se expresa en formas políticas por medio de la coerción. Hegemonía remite a las fuerzas activas sociales y culturales que constituyen los elementos necesarios del entrelazamiento de fuerzas políticas, sociales y culturales. En una sociedad de clases es necesario reconocer los conceptos de dominación y subordinación dentro de un proceso total. Esto no niega los valores y creencias que propaga la clase dominante o dirigente, pero reconoce la interrelación entre subordinación y dominación. No se trata sólo de manipulación por parte de las clases dominantes sino que se inscribe dentro de una totalidad. Es una cultura que debe ser interpretada como la vívida dominación y subordinación de clases particulares. Así, Gramsci hace hincapié en la formación de una hegemonía alternativa contra la establecida que puede surgir de la clase obrera. El problema en el cual se puede incurrir es en la totalización abstracta de la hegemonía. Sin embargo, la hegemonía debe ser vista como proceso, nunca es individual. No hay pasividad en la dominación, sino que es resistida, limitada, alterada y desafiada por presiones que no le son propias. La hegemonía nunca es total o exclusiva. Es necesario abstenerse de un reduccionismo del término: las funciones específicas de lo hegemónico, de lo dominante, deben ser acentuadas, aunque no de un modo que sugiera ninguna totalidad a priori. Es necesario analizar lo hegemónico en su dispositivo específico y concreto de poder. La cultura dominante produce y limita a la vez sus propias formas de contracultura (Williams, 1997). Desde una posición crítica a este autor, Scott (1985) sostiene que

*Gramsci demuestra cierta actitud ambivalente respecto de la pasividad de la subordinación. Entre sus críticas a la noción gramsciana de hegemonía, Scott considera que dicha noción frecuentemente confunde lo que es inevitable con lo que es justo. Esta conclusión proviene de un análisis superficial de la acción pública en situaciones en las cuales el poder está muy presente, pasando por alto tanto los discursos ocultos como la necesidad de una sumisión rutinaria y pragmática a la compulsión de las relaciones económicas tanto como a las realidades de la coerción (...) La función de la ideología dominante sería la de asegurar la cohesión de las clases dominantes, mientras que la conformidad de las clases subordinadas yace primeramente en su conocimiento que cualquier otra opción es impráctica, peligrosa o ambas (Scott, 1985: 317 y 320).*

La resignación ante lo que parece inevitable no significa que se acuerde con su legitimidad, si bien puede llegar a servir con la misma eficiencia para producir obediencia.

<sup>130</sup> Debemos aclarar que esto no implica que tengan interés en el bienestar económico de los capitalistas ni en la mejora de los ingresos de sus empleadores. En cambio, los trabajadores pueden estar interesados en la rentabilidad de la firma y en la maximización de la reinversión de los beneficios con el fin de mejorar la viabilidad y productividad de la compañía y así mantener sus puestos de trabajo.

que la dominación se haya desterrado del proceso productivo, pero sí que ese tipo de conflicto está parcialmente neutralizado, por lo que no es la dominación la lógica central a través de la cual se logra la obediencia (Wright y Burawoy, 1994: 80). La base real del consentimiento no la constituyen los elementos no contractuales del contrato (como ser las condiciones normativas), sino el hecho de, bajo ciertas condiciones de intereses parcialmente complementarios, es una cuestión de racionalidad estratégica para los trabajadores esforzarse en el trabajo. Wright y Burawoy comparten una comprensión materialista de los mecanismos centrales presentes en el trabajo con el fin de explicar la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo: los elementos no racionales (culturales) deben ser entendidos como reforzadores o estabilizadores de un proceso basado en una acción estratégica y racional sobre intereses materiales más que constituyendo la explicación fundamental del esfuerzo puesto en el trabajo.

Siguiendo la misma línea teórica, en nuestro país, Drolas *et al.* (2007) recurren a la visión gramsciana de hegemonía para dar cuenta de la organización del consentimiento en el trabajo. Así, citando a Barret, señalan que la hegemonía es “...el proceso que construye formas subordinadas de conciencia sin recurrir a la violencia o a la coerción”. Sin embargo, reconocen los autores que la coerción por parte de la autoridad jerárquica se encuentra siempre latente, al igual que las resistencias, por lo que visiones contrahegemónicas de los grupos dominados deberán ser tenidas en cuenta. Sin embargo, para que la hegemonía perdure, es necesario un cierto compromiso por parte de los grupos dominados, siendo esto posible en la medida que no se ponga en cuestión el ejercicio del control. Siguiendo la tesis de Burawoy (1989), los autores sostienen que el consentimiento debe encararse desde una perspectiva “materialista” que reconozca el carácter eminentemente económico de la dominación en el ámbito laboral, lo que da lugar a que la producción se desarrolle sin conflictos abiertos. Así, los autores se animan a hablar de una “concreción hegemónica” en el espacio de la producción. Para que esta hegemonía tenga lugar, citando a Burawoy (1989), Drolas *et al.* señalan que el consentimiento se sienta sobre un margen real de elección –por más reducido que sea– por parte del trabajador. La misma participación del empleado en la elección, genera una cierta dosis de consentimiento. Es por esto que la combinación coerción-consentimiento en diverso grado asegura la existencia de plusvalía.

Es iluminador el esquema al que arriban estos autores argentinos, el cual permite dar cuenta de las distintas posiciones que puede adoptar el trabajador como respuesta a las estrategias de carácter hegemónico por parte de la empresa. Para concretar su hegemonía, la firma necesitará de una acción articulada entre la participación activa del asalariado –demandada por el

empleador- junto con la reflexión del mismo en torno a su actividad. Es necesaria la confluencia de una reflexión positiva junto con la participación para que se manifieste la “concreción hegemónica”. Así, Drolas *et al.* (2007: 12) elaboran una tipología que muestra los diferentes puntos de articulación posible entre participación y reflexión:

**Cuadro 19.1: Tipología general de articulaciones posibles entre participación y reflexión**

Prácticas de participación	Reflexión sobre la práctica	
	Positiva	Negativa
Sí	Implicación	Instrumental
No	Disfuncional	Resistencia

Fuente: Drolas *et al.* (2007)

Frente a la demanda de participación, el trabajador puede adoptar cuatro diferentes posiciones: de implicación, instrumental, disfuncional y resistencia. La “concreción hegemónica” se logra a través de una participación activa y permanente del trabajador junto con una reflexión positiva respecto de esa práctica. La posición instrumental se da cuando el asalariado “participa” porque percibe a su práctica como una manera de conseguir compensaciones adicionales, sean éstas materiales o simbólicas. Las posiciones de resistencia se dan cuando el trabajador elige una estrategia de no participación en el “juego”, a la vez que su reflexión sobre las prácticas que regulan el juego tienen un carácter negativo. El saber cómo *–know how–* entra en contradicción con el saber ser, cuando el asalariado se resiste a “colaborar”, lo que luego se verá reflejado en las evaluaciones de desempeño. Por último, la adopción de la estrategia disfuncional se despliega cuando la reflexión sobre la práctica es positiva pero esto no va acompañado de una participación en el juego. El desinterés –o en términos del lenguaje del departamento de recursos humanos, la falta de “proactividad”- por parte del empleado es lo que prima. De acuerdo a los autores reseñados, el consentimiento es una fórmula compuesta por una práctica y una reflexión alineadas con los objetivos corporativos. La “concreción hegemónica” necesita no sólo de *relaciones de producción* no antagónicas, sino también de *relaciones de significado* entre los trabajadores y el capital, que discurran de manera no coercitiva, alineando los intereses de las partes.

## Capítulo 20: El modelo de generación de consentimiento

La formulación de la pregunta que guía este capítulo en términos marxistas, se transformaría en la simple cuestión de cuáles son los mecanismos que explican la capacidad de los

capitalistas de apropiarse de la plusvalía de los trabajadores, lo que a su vez nos llevaría a indagarnos acerca de la manera en que los capitalistas logran extraer de los trabajadores suficiente esfuerzo en el trabajo como para producir una ganancia por encima de los costos – salarios- de dicha fuerza de trabajo (Wright y Burawoy, 1994: 72). Si bien tanto Wright como Burawoy parten de postulados marxistas, en el caso de los *mánagers*, el desempeño efectivo no puede apoyarse en los clásicos mecanismos de vigilancia-amenaza dado que éstos pueden incluso perjudicar la performance de éstos.

Estos autores han elaborado una tipología de mecanismos para lograr que los trabajadores se esfuercen lo más posible en el cumplimiento de sus tareas. Basándonos en parte en su modelo, esbozamos una tipología que explica los mecanismos de generación de consentimiento gerencial. En esta tipología, vamos a distinguir dos dimensiones dentro de los mecanismos que logran suscitar dicho esfuerzo. La primera de las dimensiones corresponde a mecanismos de orden cognitivo que subyacen a la explicación de conductas de obediencia, los que a su vez se dividen en dos: los que tienen su origen en una racionalidad estratégica (basada en un análisis de costo beneficio) y los que emanan de normas no racionales -las que a su vez se subdividen en comportamentales (relacionadas con el deber y la responsabilidad en el trabajo) y evaluativas (relacionadas con la percepción de legitimidad y de justicia respecto del trato que le dispensan sus superiores, de las recompensas materiales y simbólicas que recibe como producto de su “esfuerzo”, etc.)-.

La segunda dimensión dentro de esta matriz de análisis se corresponde con las conductas de obediencia que caracterizan a las relaciones sociales dentro del mismo proceso productivo, afectando directamente las prácticas de los trabajadores y de los jefes. Esta dimensión pretende explicar la puesta en práctica de los mecanismos cognitivos en términos de comportamientos y percepciones asociados a cada uno de dichos mecanismos. La “reciprocidad asimétrica” implica que el esfuerzo puesto en el trabajo se basa en el consentimiento (y no en amenazas de sanciones o despidos), en el acuerdo positivo de cada una de las partes involucradas en torno a los mutuos –si bien desiguales- beneficios de la extracción de dicho esfuerzo. Esto no implica que la coerción no juegue ningún papel en la generación de consentimiento, pero sí que la coerción no es aplicada directamente y de manera sistemática para generar esfuerzo. La racionalidad estratégica por sí sola puede llevar al consentimiento y a la hegemonía en el proceso de trabajo. Sin embargo, Burawoy y Wright aclaran que esto no puede sostenerse en el tiempo. Para que el consentimiento perdure, es necesario que se activen conductas de obediencia “no racionales” tales como las normas comportamentales –que se manifiestan en sentimientos de responsabilidad en el trabajo-, las

evaluativas –donde las nociones de legitimidad, justicia y confianza en la empresa y en sus directivos cobran un rol fundamental- y los focos de resistencia –en los que se da lugar a un rechazo al sometimiento propio de la relación laboral y que se manifiesta a través de diversos tipos de conductas-. En suma, la racionalidad estratégica que subyace al consentimiento bajo condiciones de reciprocidad asimétrica tiende a ser más estable en presencia de fuertes normas de responsabilidad en el trabajo, de la creencia en la justicia y la legitimidad de los jefes y del despliegue de focos de resistencia respecto del sometimiento que la relación laboral necesariamente implica.

**Cuadro 20.1: “Tipología de mecanismos de generación de consentimiento gerencial”**

		<b>Conductas de obediencia asociadas en el marco de una relación de reciprocidad asimétrica</b>
<b>Mecanismos cognitivos que subyacen a la explicación de la conducta de obediencia</b>	Racionalidad estratégica	Hegemonía productiva/ Consentimiento
	Normas comportamentales	Responsabilidad
	Normas evaluativas	Justicia
	Focos de resistencia <sup>131</sup>	Rechazo al sometimiento (en

<sup>131</sup> El origen de este tipo de reacciones puede ser explicado en términos psicoanalíticos, lo que puede complementar nuestro abordaje: Aubert y De Gaulejac (1991: 146 - 151) describen el proceso socio-psicocorporal, el cual liga elementos de la estructura social (en nuestro caso el sistema organizacional con sus respectivas exigencias), elementos psicoafectivos (inversiones emocionales “amorosas”) y elementos corporales: sensación de que te “sacan el jugo”, “te chupan la sangre”. Se trata de una canalización de los procesos corporales y emocionales en el sentido requerido por la organización, lo que dicho de otra manera, no es otra cosa que decir que las emociones, los deseos, las pulsiones, los sufrimientos (la libido) no deben expresarse como tales, pero a la vez son indispensables, dado que constituyen la fuerza energética de base de la empresa, siendo inutilizables en estado puro. Éstas deben ser trabajadas por la compañía y proyectadas hacia los objetivos a través de un proceso de sublimación cuya exigencia de excelencia constituye uno de sus fundamentos (...). Mauricio (GTIM) lo expresó de una manera descarnada:

*Hay gente que hace las cosas por dinero, otras hacen las cosas por amor; la empresa encontró cómo hacer plata con el amor.*

Pero el buen funcionamiento de la mecánica descrita reposa sobre un fantástico proceso de descarga: descarga de lo irracional, de lo corporal y de lo emocional, pero también descarga de la angustia subyacente al conjunto de los procesos involucrados. En efecto, es sobre la tensión perpetua entre el deseo demandado y gratificado por la empresa (su versión seductora, cuando muestra una imagen joven y llena de prosperidad) y la angustia que ésta suscita (manifestado en la obligación de ser fuertes, en la imposibilidad de perder o de mostrarse débil, en la obligación de cumplir con los objetivos que uno debe alcanzar cueste lo que cueste, en afrontar los desafíos), que reposa el funcionamiento de las empresas. El reverso del deseo y el éxito, es la extinción del placer, es la dureza del sistema, es el conflicto permanente, es el miedo de no formar parte del círculo dorado de los altos potenciales, es la amenaza de no existir más porque la empresa no lo reconoce a uno como un “ser vivo”, es la angustia de devenir lo que se suele llamar “un muerto viviente”. Es en esta tensión contradictoria entre el deseo -



		el trabajo, alrededor del trabajo, en contra del trabajo)
--	--	---

Fuente: propia en base a Wright y Burawoy (1994).

## 20.1 La racionalidad estratégica

La racionalidad estratégica remite a procesos cognitivos en los cuales las acciones son resultado de una evaluación individual de costo/beneficio en torno a las posibles consecuencias de opciones alternativas. Dentro de esta lógica, los trabajadores se esfuerzan en sus trabajos debido a la expectativa que, absteniéndose de hacerlo, los llevará a ser despedidos. Según Elias (citado por Roussel, 2007: 122), el tipo de comportamiento requerido para este tipo de relación, presupone un manejo de sí prolongado e intenso, un autocontrol de la economía pulsional, una administración instantánea de los movimientos afectivos y pulsionales que puedan prever su desarrollo futuro. Si esta administración de sí apela a capacidades de anticipación, ella requerirá también de cualidades de discernimiento frente a relaciones raramente presentadas como antagónicas<sup>132</sup>.

El mánager parece estar completamente “alineado” con su empresa, pero en realidad lo que hace es una evaluación permanente de la relación costo beneficio de los frutos de su alineación. Es por eso que el caso de Analía (GMAS) es interesante cuando le ofrecen un puesto de mayor jerarquía (y mejor remunerado) en otra compañía. Es precisamente en ese momento cuando se vislumbra la “racionalidad estratégica” que se esconde detrás de consentimiento:

*E: ¿Pero vos ya habías contactado a alguien? ¿Estabas buscando trabajo? ¿O ibas a renunciar y empezar a buscar de nuevo?*

*A: No, no. Ya me habían dicho “Andrea, vení”. A partir de cuando habíamos arreglado. Y después tuve que ir a esa empresa y decirle. Fui, le di la cara y le dije “nunca me pasó, pero me acaban de replantear todo. Yo estaba en una posición y ahora me ofrecieron otra posición”.*

*E: Y ¿qué te dijeron?*

*A: Me ofrecieron más dinero. Te doy la plata que vos quieras, pero vos sos la persona para la posición.*

*E: Ese día fue terrible para vos...*

---

que emana de la promesa de éxito y felicidad- y la angustia -de ser expulsado del “paraíso”-, donde se construye el mecanismo psíquico esquizoide del hombre managerial.

<sup>132</sup> A modo de ejemplo, las referencias a los conflictos y a la competencia entre individuos de una misma empresa aparecen frecuentemente en el terreno de lo indecible.

A: Sí. Y lo que pasa es que ahí te la jugás. Tenés que jugarte a ver qué querés hacer. Igual pensaba qué cosas me gustaban de acá, qué cosas me hubieran gustado de allá.

E: ¿En base a qué decidiste “me quedo”?

A: Es más, no fue por el sueldo porque tardaron 6 meses en darme el aumento de sueldo. Estuve con el ascenso sin aumento.

E: ¿Pero sabías que lo ibas a recibir?

A: Sí.

E: Por un tema burocrático...

A: No. Porque supuestamente tenés que pagar derecho de piso, como que te ponen a prueba.

E: Encima ¿había un riesgo? Te ascendían ¿y si iba mal...?

A: No... no sé. Tenés que ser muy malo para que te despidan. Y en eso yo estaba confiada, no me iba a ir mal.

E: Pero decime cómo decidiste quedarte ¿en base a qué?

A: En realidad, la otra empresa era muy buena. La otra empresa era Nokia.

E: Nada que ver.

A: Nada que ver, era tecnología. Pero como empresas mundiales eran las dos muy buenas. Acá, ya conozco todas las virtudes que tiene esta empresa. Quizás no le saco el jugo a todo, pero conozco que tiene mucho conocimiento de modelos o de procesos que vos lo aprendés de acá adentro. Yo cada 2 años, es todo distinto, ahora hacemos esto distinto.

E: Y Nokia ¿no? Seguro que es así...

A: Y, pero acá era una estructura de... En realidad, no dependía de Nokia. El recibo de sueldo era “Pepito SRL” porque estaba como tercerizado el servicio de X.

E: Eras como una contratada, digamos.

A: Claro, sí. Eso también pesaba. Que por más que me entrevistó recursos humanos de Nokia y fui a ver al X de Nokia, fui a las oficinas de Nokia, iba a trabajar en Nokia, iba a trabajar en otra oficina dependiendo de un jefe que tiene un recibo de sueldo que no decía Nokia.

¿Qué es lo que evalúa Analía? Trabajar en una empresa transnacional pareciera que brinda una reputación que una pyme no puede ofrecer:

A: En cierto sentido está bueno trabajar en una corporación. Yo antes trabajaba en una empresa chiquita (...). Pero las habilidades que yo tengo, creo que se lucen más en una empresa grande que en una empresa chica.

Esta gerente de una empresa alimenticia comenta de manera descarnada el proceso que vivió

su propio jefe en el que se vislumbra con claridad la amenaza de despido que incluso pesaba sobre él. Es llamativa la rapidez con que puede cambiar de actitud un trabajador cuando la evaluación de desempeño le indica que debe hacerlo...

*A: Por ejemplo, mi jefe es el director de ventas. Antes trabajábamos en otra oficina.*

*E: Físicamente, en otro edificio.*

*A: Sí. Estábamos donde estaba el depósito, estuvimos ahí un año, un año y medio. Nos vinimos para acá cuando se unió Marketing y Ventas. Bueno, cuando él estaba allá era muy dictador, era gritón, era severo.*

*E: ¿Con vos?*

*A: No. Con todos. No, conmigo, en general con las mujeres es más bondadoso. Incluso, como tenía la voz muy fuerte, yo me acuerdo que recién entraba y me decía "Bueno en qué estatus está el POP, el material", "lo mandamos a interior", "¿En dónde está?", "Lo mandamos a interior", "¿Está arriba del camión? ¿Está en la góndola? ¿Quién lo tiene?". Y yo me acuerdo que uy... era muy severo... y yo en el fondo aprendí, pero me acuerdo que a los 3 meses me quería ir. Y me acuerdo de otras reuniones donde una vez en una reunión dijo "y si no llegamos al volumen de ventas somos unos boludos". Y yo miraba y le miraba la cara a la gente para ver cómo reaccionaba porque me parecía, me parecía terrible. El jefe que tenía en ese momento, mío, también. Era muy cascarrabias, muy gritón. Y yo les decía a mis compañeras de trabajo "¿cómo te bancás que te traten mal?" Porque para mí es la dignidad de la persona, "no, pero bueno, es así..." Y a mí me costó mucho acostumbrarme a ese trato. Y cuando vinimos para acá, primero cambió con el entorno porque había más gente que lo iba a mirar y segundo porque le hicieron una evaluación 360. Se la hicieron a él, al gerente general porque era muy gritón y...*

*E: No es el actual.*

*A: Sí. Pero también pasó por un proceso de 360 y no sé qué otro curso también hizo. Y él mismo tuvo la humildad de decir "¿saben qué? Yo antes era muy gritón, pero estoy cambiando y me está ayudando recursos humanos, entonces yo ahora voy a cambiar." Y me pareció muy bueno. Muy humilde de su parte.*

*E: ¿Y lo dijo delante de todos?*

*A: Y lo dijo en una reunión de información, que, en ese momento, éramos 60 personas.*

A la vez que poseen una alta valoración de la autonomía concedida, los gerentes estiman la claridad con que pueden ver la planificación de la carrera en una gran empresa. Esto les permite ejercer un cálculo de costo beneficio de cada paso y decisión que toman. Esencialmente, la medida de valoración de los resultados de la ecuación es el valor de su

tiempo, que a medida que ascienden en la pirámide jerárquica, cada vez se lo pondera más. Horacio, gerente financiero de una empresa del sector de la publicidad de origen norteamericano (en adelante GFPN), ve el permanente análisis del “costo de oportunidad” como un juego:

*H: Y yo prefiero ir siempre a cosas que..., que también me gustan, pero que estaba más seguro. Y lo cual tiene que ver con lo que me preguntabas “cómo definís o cómo terminás definiendo tu carrera”. (...) Por ahí en la empresa familiar hay menos normas, pero la temática también es distinta. Acá en las empresas grandes valés más, te consideran un recurso..., demoran en elegirte, pero te consideran un recurso muy útil y, en cierto punto, te cuidan y a mí me importa eso. Tu sueldo, tu obra social.*

*(...)*

*E: ¿Cuál es tu valoración del tiempo?*

*H: Está buenísimo. Creo que es importante. Creo, como todos, no sé qué precio ponerle, pero seguro que hoy a los 35, vale mucho más que hace 10, a los 25. Y seguro en esa línea, en ese plan, cuando tenga 10 años más, va a ser importante. Aparte a mí me corre el tiempo, me corre el tiempo de otros deseos que están afuera de la empresa: familia. Yo no tengo ni novia, cada vez tengo menos tiempo y no soy un pibe fácil. Yo sé que me tengo que, que me debería dedicar más tiempo a mí mismo. A conocer a una chica, a darme tiempo a conocerla. Sé que falló en eso. Estoy seguro que falló en eso porque no me dedicó el tiempo necesario. Pero a la vez sé que me gusta vivir bien, me gusta mi casa que me compré en San Isidro, me gusta esto, me gusta que me conozcan, me gusta..., la noción costo de oportunidad todo el tiempo...*

*E: ¿Qué? ¿vivís pensando en costo de oportunidad?*

*H: Todo el tiempo. Todo el tiempo. Yo tengo así, todo el día el ángel y el demonio, el dibujito..., no quiero ir a la cosa..., no es lo bueno y lo malo, me refiero a la imagen de todo el tiempo de discusión de adentro: ¿estás haciendo bien?, ¿estás haciendo mal?, ¡guarda con tu tiempo!, no, está muy bien el tiempo acá. Bad cop, good cop, todo el tiempo me hago, pero yo mismo. Es un juego, pero toda la vida me hizo eso la cabeza a mí.*

Incluso las decisiones que lo pueden perjudicar, Horacio puede llegar a justificarlas si encajan dentro del juego del “costo de oportunidad”. Es así como llega a comprender que su jefe y ex íntimo amigo le haya puesto un jefe por encima de él—desplazándolo hacia abajo en la escala jerárquica— ya que esto logró que él haya aprendido a “sobrellevar la derrota”:

*H: Se trata, en cierto punto, a mí no me gusta perder a nada, entonces es como que perdí, pero enseguida me olvido de eso. Es como que perdí un partido y ya me olvidé, así me pasa con eso. No lo sufro todo lo que es. Para nada. Para nada.*

*E: ¿El día que te enteraste?*

*H: El día que me enteré fue encima..., me sentí raro porque no vino directo, más teniendo a mi conocido acá, mi amigo. Pero no sé..., aunque me lo hubiera dicho..., era raro. Pero bien, también, si lo veo desde la estructura, me parece algo inteligente, me parece una decisión inteligente de mi ex amigo. Es una decisión bastante inteligente, porque estoy más liberado, estoy mucho menos tenso, tengo mucho más tiempo y él sabe que no soy derrotista, todo lo contrario, voy para adelante. Y no lo veo mal, me parece hasta bien en algún punto.*

El siguiente párrafo de una entrevista llevada a cabo a Mariana (CPCFN), si bien se destaca por su extensión, encierra en sí mismo una densidad de aristas desde las cuales analizar la racionalidad estratégica del actor gerencial. Es interesante la manera en que se va tejiendo el consentimiento a medida que el mánager comienza a ser detectado como un alto potencial. El gerente demuestra una ambición que lo destaca por encima de sus pares. Se mezclan aspiraciones de capacitarse y seguir ascendiendo en la escala jerárquica con la necesidad de la empresa de ir midiendo la evolución del empleado con dos finalidades: mantener su lealtad a la empresa (evitando su fuga) y la ambición de seguir haciendo carrera. La empresa pues le asignará al “talento” un “mentor” o tutor que lo guiará en el desarrollo de carrera. El MBA parece ser el premio a su desempeño. Nunca queda claro en Mariana si el posgrado sirve a la formación en marketing que dice necesitar o si sólo es una cuestión de estatus, prestigio y contactos. No obstante, la elección de este posgrado es descrita por ella como producto de una reflexión en la cual se han sopesado sus costos y sus beneficios...

*M: Yo quiero desarrollarme en marketing. En el negocio. (...) Mi idea es desarrollarme acá y si puedo irme a otra empresa, desarrollarme en marketing, ¿viste? Por eso yo te decía que mi rol no está desarrollado, no existe en otras empresas. Entonces mi idea es saltar a marketing en esta empresa y después irme a otra.*

*E: Porque si no...*

*M: Claro. De acá no me puedo ir a otra empresa. O sí, pero habría que ver en qué condiciones. No sería fácil, digamos, no existe mi rol en otra empresa. Entonces en ese año en que yo (...) fui evaluada “exceed” [algo así como “superó los objetivos”] y demás mi jefe me posicionó como “key talent” en la compañía entonces yo empecé.*

*E: ¿Qué significa eso? ¿Qué implicancia directa, práctica?*

*M: (...) Yo figuro como un talento clave, figuro entre las personas que hay que desarrollar, hay que retener que...y me asignan un mentor...*

*E: ¿Quién es el mentor? ¿Un gerente?*

*M: Mi mentor ahora es la directora médica, que yo la elegí, tuve la oportunidad de elegirla*

*porque ella fue antes gerente de producto. Entonces como ella hizo el pasaje de marketing a medical yo quería a alguien que me haga el nexo, como yo tengo que pasar de medical a marketing, a mí se me ocurrió, me pareció que ella me podía dar una visión que...o que tenía que yo cambiar de mi visión o qué “skills” [habilidades] me iban a faltar.*

*E: ¿Y qué hace?*

*M: Tuve algunas reuniones con ella. Básicamente vimos muchas cosas “soft” [blandas], en realidad, de temas actitudinales y de “skills” [habilidades], fuimos charlando problemas, cosas que me pasaban y bueno, ver cómo lo enfocábamos.*

*E: ¿A vos te ponen una mentora para qué? ¿Para que sigas creciendo?*

*M: Para ver cuáles eran mis debilidades, e ir desarrollándolas para este objetivo. Yo le di importancia a esto y con ella fomentamos seguir con estas reuniones. Pero yo seguí en la nómina de “key talent” de la compañía, entonces este año, en realidad el año pasado, dentro de las charlas de “mentoring”, esto de qué capacitación hago. Entonces yo pensé en un posgrado en marketing en industria farmacéutica, algo que me dé...porque lo que yo siento que a mí me falta es “know how” técnico de marketing, yo tengo lo que vi en la licenciatura en administración pero me falta conocimiento técnico de marketing en industria farmacéutica. Entonces hablando con ella del posgrado y qué sé yo ella me dijo: “Mejor ¿por qué no hacés un MBA, que es mucho más para tu currículum?, quizás no te da industria farmacéutica pero te posiciona diferente, te da otros “skills” y quizás son más importantes que después esos que los podés adquirir en la práctica”. Así que bueno, lo hablé con mi jefe y se negoció, digamos, y me “sponsorearon” para hacerlo.*

*E: ¿Vos hiciste el MBA en realidad porque eso te va a proporcionar un papel que te va a hacer figurar en marketing?*

*M: No. Una cosa es el status. El MBA en el currículum es el MBA en el currículum. (...) Es un curso avanzado, como lo quieras, curso, posgrado, es una maestría, pero es formación gerencial. Digamos, tiene esto de los casos que te permite ir llevándolo a la realidad. No sé, quizás la realidad me demuestre otra cosa, pero lo que estoy viendo de las primeras tres materias y bueno, contactos y un montón de cosas.*

*E: Pero vos no elegiste hacer un posgrado en marketing farmacéutico, que eso era... O sea, vos elegiste un MBA general...Eso quiero entender ¿Por qué elegiste el MBA?*

*M: Porque un posgrado en marketing farmacéutico...en realidad...*

*E: No existe...*

*M: Sí. Existe. Lo dan en la Universidad de Belgrano. Quizás no me iba. Es un año y no me iba a dar los “skills” específicos que necesitaba. O sea cuando balanceás te da algunos “skills” específicos pero el MBA te da chapa, te da estatus, te da una visión más global, te da otros*

*contactos. Y quizás te da otra perspectiva y te permite mejorar, digamos, tu capacidad de tomar decisiones y demás (...). Eso fue más o menos lo que se evaluó y mi jefe estaba chocho, digamos.*

*E: ¿Cómo te ves en el futuro?*

*M: Y ahora claramente gerente de producto. Mi objetivo, si me quedo en la empresa, gerente de una unidad de negocios, que es lo más alto que puedo llegar en marketing.*

*E: Tu idea es desarrollarte en marketing.*

*M: Para mi jefe es gerente general, pero yo voy un poco más bajo...*

*E: ¿Vos querés llegar a gerente general? ¿Te gustaría?*

*M: ¡No, no lo desecho, eh! No te digo gerente general no. ¡Bah, me parece, bah, hay muchos elegidos para eso y no sé si yo lo seré...! (...)O sea, hoy por hoy no digo: “Yo voy para gerente general”. Sí te digo que sí, hoy quiero llegar, en algún momento, a gerente de una unidad de negocios.*

*E: Pero no necesariamente en esta empresa...*

*M: Sí, sería ideal serlo en otra empresa. Sí, no necesariamente en ésta. Lo que pasa que, bueno, yo acá tengo muchos años, tengo un derecho de piso pagado, la gente me conoce... Pero la verdad que mi proyecto era este, pasarme de esta área e irme a otra porque acá no estaba muy desarrollado marketing, pero ahora se está agrandando por eso los productos son nuevos y demás... Así que quizás me quedo, no sé. Veo estoy en medio de un proceso de mucho cambio, es típico de un chico MBA...*

El análisis que hace la empresa a la hora de ofrecerle un MBA a sus talentos está muy bien explicado por Mariana Gamboa (AJA). El consentimiento se consigue en base a un cálculo racional, en términos del costo de retención de un alto potencial:

*MG: Es que la gente elige qué beneficios quiere, entonces nosotros hicimos toda una grilla de un montón de beneficios que nosotros podíamos dar y los caratulamos entre costos altos, bajos y la percepción para la gente: alto y bajo. Entonces, si vos tenés un costo bajo para el estudio, y una percepción alta para el empleado, lo implementás al toque porque no te cuesta y encima el tipo lo percibe como un gran beneficio. Entonces, hicimos un modelito, así chiquitito, que está en la tesis [que desarrolló en su MBA] también. Donde vos decís bueno: ¿Cómo lo percibe el empleado? y ¿Cuál es el costo para el estudio de implementarlo? Entonces lo que es alto-alto lo analizás, a ver qué le das y qué no le das. Lo es bajo-alto, eh, bueno. Bajo, y alto para el empleado, eso lo implementás de una.*

*E: Claro.*

*MG: Y después tenés las zonas donde es alto costo y lo percibe como bajo, que eso lo*

*descartás. Es un modelito digamos para... yo en la tesis lo metí, digamos, además para darle un poco más de... era demasiado práctica la tesis.*

*E: Sí.*

*MG: Bueno, entonces lo que hicimos fue: hacer una grilla de beneficios, son como veinte beneficios, no sé cuántos, o treinta. Y la gente eligió, de uno a cinco los calificaba. Entonces a partir de esa elección se hizo el sistema. (...) Había un ejemplo... Te digo una que me acuerdo, porque ya pasó como un año y medio. Pero había una que estaba muy piola que era que... una empresa, no me acuerdo... Una era Burger King que la gente les rotaba muy rápido y entonces pusieron un bonus a los tres meses y otro a los seis. Y entonces con eso clarificaron que la gente se quede hasta seis meses y armaron todo el sistema de captación y rotación a partir de seis meses. Con lo cual, solucionaron medianamente el problema. Después tenías el caso de una empresa que una persona clave era la persona que manejaba el camión, y se le iban mucho. Entonces preguntaron por qué se le iban y por qué tenían que descargar ellos mismos parte del camión. Entonces ¿qué hicieron?, pusieron otra persona para que descargue el camión y el tipo que maneja que no descargue el camión, que era tipo clave, el otro costaba mucho menos. Bueno, ese tipo de cosas que vos las ves así, para un camión. Acá las hacemos para los seniors. El senior en vez de viajar los cinco días, y volver el viernes a la noche hecho mierda y viajar el lunes a las siete de la mañana, lo dejás viajar el lunes al mediodía y volver el jueves a la noche, al tipo le cambia la semana, puede planificar ciertas actividades acá y vos... la calidad del servicio no baja, y le das mayor sustentabilidad al puesto. Bueno, es más o menos lo mismo, el ejemplo lo saqué de ahí. Yo esta medida la saqué de ahí. ¿Es extrapolar esas cosas, no?*

Mariano Gamboa, como jefe a su vez de máangers, maneja con sumo cuidado la relación con sus jefes y sus subordinados:

*E: No, no porque... en relación... tus jefes, subordinados...*

*MG: Sí, después los jefes... y después siempre tenés que tratar de ser bastante, o sea, no podés ser boludo porque no te podés inmolar. Tenés que tener un trato más o menos... que llegue la relación. Si tenés que plantarte cosas, tenés que plantearte porque tenés que hacerte respetar. Y con los subordinados lo mismo. O sea, vos también tenés que tener consciencia porque vos estás arriba y ellos están ahí. Y vos ganás más guita también porque ellos están laburando, con lo cual ellos te están haciendo ganar guita. Entonces, es un poco el concepto de la pirámide invertida, que lo que tenés que tener un poco en la cabeza para no... para no hacer pelotudeces.*

Marcos (GCPA) reconoce que la racionalidad estratégica en la elección de un MBA financiado por la empresa -como producto de que es considerado un alto potencial para ella- no tiene una alta densidad lógica. El mito juega un papel fundamental tanto en la elección de



la empresa para hacer carrera como para elegir la “mejor” universidad para cursar el MBA:

*M: Justo tuve un tema en el trabajo, tuve una propuesta por ahí y decidí quedarme, entonces pensé: “Si no me fui ahora que tuve esta oportunidad que era muy buena, acá da para echar raíces un tiempo más...”. ¿Y San Andrés? Porque la verdad es que tenía tres opciones: San Andrés, Di Tella y IAE, que son las que evalué un poco más finamente, tampoco es que me detuve mucho tiempo en el trabajo de evaluar, la verdad es que fui a una charla a hablar con dos o tres de cada facultad y la verdad es que ya... Di Tella me parecía más de lo mismo, fui y eran los mismos profesores, las mismas clases y pensé que quiero abrir un poco mi... y la descarté medio rápido. Entonces, era Di Tella, San Andrés y IAE, me tiró un poquito más el IAE en un principio por lo que me decían, me gustaba la propu-... pero, este era mucho más práctico en cuanto a que me quedaba acá a la vuelta, está a quince cuadras de mi casa. Y además, la empresa tiene una relación con San Andrés hoy... (...) De hecho ahora tiene cursos “in company” San Andrés acá y entonces como, la verdad, me lo paga la empresa el Master también era... “Me lo paga la empresa, pero me voy a la otra”, era medio... Me dijeron: “Si querés podés ir...”, nadie me dijo que no, pero vas a tener que justificarlo mucho como para que realmente te cambie tanto, y la verdad es que no me cambia tanto. Creo que por matices, por lo que me han contando, por ahí hubiese elegido el IAE, solamente por pequeñeces, que tampoco tengo tan claras y entonces la verdad... Encima ésta me gustaba también, encima era más práctico, encima pasa por un tema acá interno que no quería afrontar porque no tenía puntos fuertes para pasarlo y entonces elegí... San Andrés.*

Marcelo (GFAN) parece mostrar un compromiso total con la empresa, sin condiciones. No parece haber ninguna grieta donde se vislumbre algún atisbo de relación instrumental con la firma:

*E: ¿Cómo sentís tu relación con la empresa? Con la empresa, con los objetivos de la empresa ¿Cómo te sentís identificado...?*

*M: No, mi relación es de..., si tengo que ponerla en una palabra es “compromiso”. Yo siento como un compromiso recíproco con la empresa, como que tengo la camiseta puesta... Yo digo “no, no tengo la camiseta puesta, tengo tatuada la camiseta”. Yo, por lo general, explico eso y lo veo. Creo que está ligado al tema de ser hijo de empleado. Mi papá hace 30 años que labura en la empresa, la empresa sinceramente tiene..., es un lindo lugar para trabajar, tiene beneficios muy buenos..., o sea, es un lugar recomendable para trabajar.*

Sin embargo, al explayarse sobre el tema de su vínculo con la compañía, reconoce que para “ponerse la camiseta” es necesaria alguna retribución por parte del empleador. En su caso, Marcelo habla de “proyección”, que no quiere decir otra cosa que ascensos en la escala jerárquica. Incluso reconoce después no estar “casado” con la empresa y que de ofrecérsele un puesto más tentador, lo evaluaría...

*M: Si bien vos tenés una persona con potencial, necesitás ofrecerle nuevos desafíos como para que no se desmotive, también tengan algo de paciencia del otro lado de decir, estar esperando la oportunidad, saber esto que estoy haciendo ahora no me termina de colmar, pero confío en que en la empresa, si yo demuestro mi potencial, la oportunidad va a llegar. Siempre hablando de una empresa como yo considero la que trabajo, buena y que te dé proyecciones. Si vos me decís que estás en un lugar que no te ves futuro, andate en la primera oportunidad.*

*E: ¿Vos en algún momento te contactaste con un headhunter o te llamó o una consultora...?*

*M: No. Desde que estoy en la empresa... headhunter no recuerdo, recordaría si hubiese llamado alguno. No, no me han llamado. Después oportunidades laborales, pocas. Tuve en estos cuatro años dos o tres.*

*E: ¿Que te llamaron?*

*M: Sí..., o que me sugirieron “che mirá, está esto”. No, así directamente a cazarme no. No me han querido cazar nunca. Sí decir “che, mirá, se que están buscando en tal lado” o “te veo a vos para tal cosa” o alguna persona “che, ¿por qué no te venís a trabajar conmigo?”, pero muy pocas y la verdad que no he buscado. Estoy muy cómodo donde estoy.*

*E: Y tu respuesta a ellos es “no gracias”.*

*M: Escucharía todo. No, no, no. Tampoco es que..., estoy casado con mi esposa nada más. Sí, ¿qué se yo?, el año pasado la empresa me mandó a esta casa, a San Andrés a hacer la capacitación en agronegocios, entonces como que..., y ahora me está pagando el 75% del MBA. Obviamente si surgiría..., yo tengo una responsabilidad hacia... con la empresa. De hecho firmé un convenio para quedarme dos años más después de terminar el MBA, pero bueno. Si a mí me surge una oportunidad que no la puedo rechazar, me sentaría a hablar con la empresa y: “está esto...”. (...) Obviamente la oportunidad me tendría que atraer y mucho, por cómo estoy me gustaría hacer carrera, por lo menos por unos años, acá. Pero bueno, si la oportunidad es muy tentadora, me seduce mucho en lo laboral y, obviamente, en lo económico también, no tendría problema. Me sentaría y diría “mirá, está esto, no lo puedo rechazar”. El master lo seguiría pagando yo, devuelvo lo que me han dado. Ya te digo, tendría que ser algo que me vuele la cabeza, sino no lo evaluaría.*

La cuestión del MBA es algo muy recurrente en los empleados que entrevistamos y Marcelo no escapa a esa regla. Dentro de la evaluación que realiza para saber si está trabajando en la empresa “correcta”, el hecho de que le financien el oneroso posgrado es un indicio que la firma invierte en el capital académico de “su gente”:

*M: Consideraba que en un master en Administración de Empresas era lo que yo me fijaba como para terminar de completar mi formación. Era lo que yo necesitaba para decir “bueno,*

*le pongo la frutilla a la torta” y..., no te digo que hago la plancha después porque creo que la capacitación hoy en día es continua y siempre hay que hacer cositas, pero era algo como que necesitaba..., necesito hacer para sentirme académicamente realizado. Vi que alineaba con mi formación profesional en la empresa, vi que era muy bien evaluado en la compañía (...), que la empresa estaba invirtiendo en mí, que me había bancado el posgrado en agronegocios y dije: “bueno”. (...) IAE, San Andrés y Di Tella, estaba mirando por ese lado. No sólo IAE... Si bien evalué la posibilidad del IAE no es que soñaba ir al IAE. De hecho, podría haber elegido IAE porque con lo que me cubre la compañía tendría que haber pagado un poco más por mes, pero lo podría haber hecho. Pero bueno, es como que estaba mentalizado de que yo un MBA lo hacía, con la empresa o sin la empresa. Evalué estas casas que están en el tope de lo que es relación nivel académico – precio. Evalué algunas otras, por ejemplo, la escuela de negocios de la UADE, donde yo estudié, fui a charlas informativas, que era un poco más barata, no me pareció despreciable, me pareció que lo que ofrecían no era malo, pero bueno, yo quería venir acá. La empresa apoyó y acá estoy.*

El gerente comprende perfectamente las reglas del juego impuestas por la empresa para poder “hacer carrera” en la misma. Como estas reglas ya vienen impuestas, Esteban (GIN) se va a encargar de jugar para su propio provecho. Él sabe que su salario no es alto, pero también es consciente que la reputación que obtiene de trabajar en una firma reconocida mundialmente, le va a permitir conseguir un puesto mejor remunerado por fuera de la compañía. Pero la empresa, cuando vea la amenaza de que su “talento” puede “fugarse”, le ofrecerá uno de los premios más valorados por los empleados (como consecuencia de que es muy valorado por el mercado laboral): la posibilidad de financiarle un MBA en una “prestigiosa” casa de estudios:

*E: ¿Y tuviste que firmar un compromiso...?*

*E (GIN): No, la empresa para la cual trabajaba no tiene ese tipo de prácticas, en esta empresa sí, acá es como una herramienta de retención, porque las compañías son distintas, esta compañía es una multinacional, es matricial la organización, es una cultura muy fuerte, que forma profesionales al mercado, y se hacen súper especialistas en cada área de cualquier parte de la organización, el mercado laboral los trata de llevar, y la verdad es que esta compañía busca el máximo desarrollo laboral y personal, porque hay que combinar las dos cosas, el problema es que cuando vos hacés el “matching” con lo económico claro, sino sería el mundo perfecto, y acá justamente en términos de compensaciones uno todo el tiempo está haciendo una propia inversión respecto del propio desarrollo de la carrera. Por eso es que cuando uno ve los salarios de esta empresa respecto a los salarios de otras compañías del mercado, con los de la industria de I&T [tecnologías de la información] estamos en una situación muy parecida, con el resto del mercado estamos en una situación de desacople probablemente.*

*E: Ahh, ¿sí? Son más bajos..*

*E (GIN): Y sí...*

*E: Ahh, y vos decís que esta empresa compensa...*

*E (GIN): Compensa con el desarrollo profesional.*

*E: Pero a ver...te voy a decir, por lo que me contás, pero entonces ¿no está esperando la empresa que vos hagás carrera toda tu vida acá...?*

*E (GIN): Sí.*

*E: ¿Espera eso...?*

*E (GIN): Sí. Pero cuando uno empieza a ganar altos niveles de empleabilidad y empieza a estar atraído por el mercado, ahí te retienen, la herramienta de retención que tienen ellos...están los “skills” de posgrado.*

*E: Ahh, porque te hacen empleable pero en el mercado, no en la empresa. Entonces es como un juego...*

*E (GIN): Y, pero también te hace empleable en la empresa, porque la empresa es tan grande...que uno en cualquier momento tiene la oportunidad de entrar en la compañía, ya sea trabajando localmente, regionalmente o globalmente.*

La racionalidad estratégica se evoca a través de eufemismos. Es llamativo que la asistencia a ciertos eventos organizados por la empresa por fuera del horario de trabajo es descripta por Marcelo como “movilización”. La firma “moviliza” a sus empleados para que vayan a escuchar al presidente mundial de la compañía que tiene algo muy importante que decirles...y todos van...

*E: ¿Qué tipo de eventos organiza fuera del horario...?*

*M: Organiza la fiesta de fin de año que ahí sí van todos. Después hay muchas actividades..., ¿qué se yo?: viene el CEO de la compañía; todos al Sheraton a escuchar al CEO... Se hacen mucho de ese tipo de movilizaciones. Si viene un director o de negocio o de tal cosa de Estados Unidos..., hay mucho de eso.*

La racionalidad estratégica de los máangers los enfrenta muchas veces a un dilema: si bien sus tareas consisten en administrar una unidad con cierta autonomía, no dejan de estar subordinados a una autoridad superior. Es por eso que la posibilidad de tener un emprendimiento propio se les pasa por la cabeza. Ellos tienen bastante clara la idea de que son explotados, por lo que constantemente están evaluando si esa situación de subordinación es la más conveniente. Asimismo, la empresa comprende muy bien este dilema, por lo que le brinda al empleado una serie de comodidades a las cuales es muy difícil renunciar,

especialmente para los que han formado una familia y ya tienen hijos que mantener. Así lo describe Mauricio (GTIM):

*M: Terminé la facultad, terminé ingeniería, entré como pasante y me quedé acá. Y esa fue mi idea. Mi idea laboral es más bien crecer en eso y, en algún momento, (...) que es algo que ahora está muy de moda, es hacer algún emprendimiento propio. Que tuve algunas cosas, pero yo soy más bien conservador y trato de, tal vez, de empezar algo cada vez más seguro. Analicé algunas cosas, pero no me convencieron.*

*E: ¿Pensás quedarte con esto o te imaginás pegando el salto?*

*M: Mirá, en principio, no dejándolo y, eventualmente, si lo dejaría. Si me conviene, lo dejo. (...) En realidad, esto es algo que a mí es lo que más me interesa, lo que más me gusta. Es decir, lo que más me puede motivar es hacer algo para mí, por mí y haciendo todo lo que yo quiero, digamos, ¿me entendés? Sabiendo que cada hora que estoy laburando, que cada hora que estoy laburando es cien por ciento redituable para mí ¿entendés? Eso es lo que más me motiva. O ver una cosa que estoy haciendo yo y puede ir creciendo, ¿no? Pero, bueno, yo estoy casado, tengo dos hijos y tengo que tratar de poner en la balanza todos los objetivos personales, los objetivos de toda la familia. Y no puedo, de un día para otro, dejar esto e irme a otro lado, porque es más riesgoso. (...) Yo conozco, prácticamente, veinte personas de mi edad que están pensando hacer algo así. Nadie sabe qué, nadie sabe. O te conocen a vos que estás laburando de esto, o yo conozco al otro que está laburando de aquello otro y le digo: “che, ¿no se podrá hacer algo?”. Esa es la única idea que hay, tal vez. Es muy difícil pasar de las ganas a la idea, a un proyecto, a algo tal vez más tangible. Hay un abismo muy grande. Casi ninguno después llega a eso. Al principio, si todos tienen la idea o fantasean con hacerlo... después claro, empiezan a evaluar muchas cosas y entran en realidad, que es lo que me pasa a mí muchas veces también, y empiezan a pensar: en esto no me meto, o voy a esperar algo, otra cosa o no sé... (...) Pero, bueno, uno tiene que encontrar el equilibrio y decir está bien yo quiero, yo tengo mis objetivos de estar tranquilo con mi familia y disfrutar de algunas cosas, pero lo que pasa es que necesito un mínimo de comodidades y de seguridad que quiero tener para mí y para mi familia. ¿Qué se yo?, quiero tener una casa, tener comida siempre, no sé un mínimo de cosas que en el mundo capitalista donde vivís si no tenés eso, es muy difícil que puedas hacer lo otro ¿me entendés? Yo digo “quiero viajar”, pero si no tenés plata: ¿cómo haces para viajar? Está bien, podés viajar, te podés colar en un barco o vendés todo lo que tenés y te comprás unos pasajes y te vas con tu familia sin guita a vivir a otro país, y después ¿qué haces? ¿te quedas en la calle? ¿qué haces? Es difícil encontrar ese equilibrio, es lo que yo trato de hacer: laburar todo lo que pueda mientras estoy en el laburo y aprovechar bien el tiempo que es el único recurso escaso, no es la plata. El recurso escaso es el tiempo, la plata no importa. Todos nos morimos...*

La relación que mantiene Mauricio con sus subordinados es una fiel muestra de su propia relación con la compañía. El tema no pasa por ejercer rigor o no, sino qué es lo que conviene más hacer con el empleado:

*M: Yo no entiendo al que caga a pedos o se mete mucho con la gente que tiene abajo, no lo puedo creer, te lo juro por dios, digo: “¡qué equivocados que están!”, no lo puedo creer, es la gente que está laburando para vos, se levanta todos los días a las siete de la mañana para venir a laburar, entre comillas, “para vos”. No para vos, pero está haciendo un trabajo que vos le pediste ¿me entendés? Yo no entiendo cómo hay jefes que los tratan mal ¡No lo puedo entender! Está bien que no toda la gente labura igual y por eso, tal vez, está bueno elegir a la gente de qué rodearse o elegir a los colaboradores que más se ajustan a lo que necesitas, a lo que querés. Pero a veces no es así, vos tenés los colaboradores que tenés y vos no podés elegir. Y, bueno, trata de hacer lo mejor que puedas. No entiendo cuando los cagan a pedos así, no le veo el beneficio. El beneficio no por el “paz y amor” y todo eso, sino el beneficio también económico del objetivo de la empresa: ¿qué ganas con que un empleado tuyo se te ponga en contra? ¡Nada! Si no te gusta, porque puede pasar, de última lo echarás, lo echás. Échalo, no sé, en el caso extremo.*

En el caso de los altos potenciales, a veces el consentimiento es puesto en jaque. Es que el mundo de las corporaciones es altamente competitivo y un empleado altamente “motivado”, “comprometido con el negocio”, “amante de los desafíos”, se convierte en un candidato apetecible también para otras empresas. Es ahí cuando se puede ver puesta en juego la racionalidad estratégica del consentimiento. Mora (GPFN) eligió cambiar de empresa cuando se le ofreció otro trabajo en la competencia:

*M: En la empresa me hicieron una contrapropuesta ante el ofrecimiento de una de la competencia. El director de RRHH me dijo: ¿qué necesitás para quedarte? Preferí la otra porque, entre otras cosas, me queda cerca de casa.*

Lo que se valoraba de Mora, tanto en esta empresa como en la que acaba de contratarla, es su concentración en lo que se suele llamar el “core business”, la actividad principal de la empresa:

*M: Preferiría no hacer más reportes a los de afuera, porque pierdo el foco. Ser especialista en powerpoint no vende. Actividades que más le dedico tiempo en mi trabajo: muchas cosas administrativas. Un día le dije a mi jefe: “¿cuánto te cuesta dedicándome a esto?”. Me ocupo de números, ventas powerpoints.*

Mora supo sobrellevar de manera muy eficaz su relación con los superiores, lo que no significa que no tenga críticas (muchas de ellas muy duras) contra ellos. Ella posee un manejo muy “refinado” de sus movimientos afectivos y pulsionales, tal como lo mencionábamos

anteriormente:

*M: Con mis superiores me llevo bien, digo a todo que sí.....Se valora de mí mi predisposición, ser voluntariosa. Cuando me fui de la empresa me dijeron: no sos conventillera, sos muy política, sabés cuándo hay que hablar y cuándo no.*

La racionalidad estratégica que lleva al consentimiento siempre está condicionada. Patricia (GCN), incluso cuando es ella misma la encargada de brindar capacitaciones a mandos medios, descrea de su propio producto. De acuerdo a su opinión, los cursos, así como los congresos, sirven para marketing, pero no tanto para aprender...

*E: ¿Bajo qué criterios vos elegís los cursos que vos tomaste? ¿Cuáles son los criterios para la elección o no de un curso?*

*P: Lo que voy a decir suena feo, pero... yo últimamente, prefiero leer un libro de un autor profundamente a tomar un curso. Yo. Yo, a nivel personal, funciona muy bien con el estudio individual. Me conozco cómo aprendo y aprendo muy bien en el estudio individual. Con lo cual mucho de mi desarrollo pasa por ahí. También tengo contacto con cursos porque cuando acá se dan cursos, que yo discuto diseños o veo parte de diseños, con lo cual voy tomando pedacitos de cursos de lo que hay dando vueltas por acá, que también me sirve. Y ahora trato de ir más a congresos o situaciones donde pueda ver tendencias o lineamientos más que cursos.*

*E: Congresos que van colegas, ¿no?*

*P: Sí.*

*E: Se comparte...*

*P: Sí. No porque el congreso sea bueno. A veces por un poco de marketing, otras para ver en qué andan. Pero tengo una orientación más hacia eso, que a un proceso... te diría que en mi caso funciona más como marketing y ver en qué está el negocio general, que en un proceso de aprendizaje individual. Si yo quiero aprender en lo personal profundamente o estudio sistemáticamente en una universidad o en un lugar de certificación o leo libros. Yo. No busco cursos.*

Es llamativo el caso de Patricia, quien venía de ejercer como docente en escuela primaria y en un momento de su carrera decide pasar al mundo empresario. Lo más sugerente es que a pesar de que ella ve en la asistencia a los cursos y congresos una estrategia de marketing más que una decisión basada en la necesidad de formarse, la justificación de pasar de un trabajo a otra la ve hoy como una cuestión de desarrollo intelectual. Esto es una fiel demostración que la racionalidad estratégica puede ser lógica a los ojos del actor, si bien a la vez contradictoria...

*P: Cuando me ofrecieron entrar, yo no sabía si entrar o no.*

*P: Yo le pedí hablar [al que sería el jefe de su jefe] y él me ayudó mucho y me hizo un “pros y contras”. Porque yo cuando cambié de maestra acá iba a ganar menos.*

*E: Acá ibas a ganar menos que...*

*P: Porque yo ya tenía mucha antigüedad, esa era una escuela que pagaba bien, tenía dos meses de vacaciones, trabajaba cuatro horas, o sea ... En el fondo ganaba bien. Entonces tenía un tema de decisión económica y él me hizo un muy buen proceso de ver opciones y después me dijo “decidí, esta conversación no existió o sí existió, pero...” y yo decidí entrar. Obviamente ahora gano...*

*E: Sí, sí. Ganás un poquito más. Pero en ese momento ¿qué te hizo clic? De decir “gano menos, pero me...”*

*P: Me desarrollo.*

*E: Tu desarrollo ¿qué tipo de desarrollo? Intelectual, profesional...*

*P: Todos, todos.*

La racionalidad estratégica del consentimiento implica que el mánager actuará de acuerdo a lo que se espera de él. Cada paso será premeditado, cada acto estará fundamentado. Luego la empresa evaluará el nivel de adecuación de éste con la cultura de la empresa. Cualquier gesto que lleve como señal la devoción del empleado con las tareas que le encomiendan, redundará en un promisorio resultado en las evaluaciones de desempeño:

*E (GIN): en mi primer año yo en esta empresa, mi objetivo fue entendimiento de la cultura de la compañía, conocer los valores, conocer las competencias fundamentales. Leer un libro, me puse a leer un libro, el de Louis Gerstner “¿Quién dijo que los elefantes no pueden bailar?” y me lo propuse como lectura.*

*E: ¿En tu casa digamos...?*

*E (GIN): En mi casa, en la oficina, donde sea...*

*E: Ahh, podías poner...ponerte a ganar un campeonato de equitación si querías...*

*E (GIN): No. Porque tiene que estar asociado, ese libro tiene que ver con la cultura de la empresa ese libro... Louis Gerstner fue el CEO que transformó esta compañía y que en algún momento cuando la compañía estaba en una fuerte crisis... donde se debatía si iba a ser una sola empresa o la iban a desmembrar y vender por partes... y la reconvirtió de una empresa de hardware a una empresa de servicios. Entonces, con eso tiene que ver.*

*E: Pero eso no se puede medir, esas cosas que decís.*

*E (GIN): Sí porque la medición que hace tu mánager respecto de tu performance es vos estás participando en “calls” semanales, si vos no estás entendiendo la cultura, a mí no me importa*



*que me recites los valores, a mí me importa que tus valores sean los que recita la compañía, si tu discurso no marcha con eso, o no tenés por ejemplo, no tenés “ownership” en los temas, no tenés claridad en determinadas cosas, no colaborás, no tenés foco en el cliente, yo en esta empresa, me di cuenta en el “delivery”...automáticamente van a llegar los reclamos del cliente a tu mánager, van a escalar...escalar que quiere decir...vos sos mi cliente, yo te doy soporte, vos me mandás una nota, un mail, y no te respondo, me mandás de vuelta y no te respondo, o antes (...) vos le mandás la copia a mi mánager con copia a mí diciendo: “mirá, estoy necesitando respuesta a esto, necesito su ayuda”, y mi mánager me va a decir “¿por qué no respondiste?” Porque además lo va a hacer con la cadena de notas. Diré: “la verdad que la situación fue esta” y mandaré una explicación que puede servir o no, y él me dirá...*

Para brindarle mayor legitimidad a la necesidad de “ponerse la camiseta”, las evaluaciones de desempeño pondrán énfasis en aspectos cuantitativos de la actividad gerencial. Esto parece otorgarle una suerte de cientificidad al proceso evaluatorio. De esta manera lo explica Esteban:

*E: Los criterios de evaluación de desempeño, ¿se los llama competencias como en otras compañías?*

*E (GIN): Se llaman competencias fundamentales y competencias de liderazgo. (...) RRHH genera las condiciones para que los mánagers formen y lideren a las personas. Emm, en la evaluación de desempeño lo que se forman, no son competencias estrictamente, son objetivos de negocios, y así se mencionan objetivos de negocios, y después tenés objetivos de desarrollo (...). Vos podés poner la competencia, si decís bueno “quiero mejorar mis “communication skills”, ok, perfecto, pero no me pongas, “communication skills”, decime cómo lo vas a hacer. El año pasado yo puse el MBA, porque considero que quiero trabajar sobre esto. Yo consideraba que necesitaba más materia dura en el tema financiero para dar mejores soportes, mejores propuestas, donde necesita tener el conocimiento financiero (...), listo, hago un MBA. Pero no se teoriza respecto a los objetivos.*

Sebastián Garmendia (GPN) ilustra con otro ejemplo la valoración que tiene la empresa de la presentación de los logros en términos cuantitativos:

*E: Tus objetivos personales, ¿están en línea con tu trabajo en la empresa?*

*SG: A ver, al revés, yo conseguí que mis objetivos personales estuvieran adentro de mi trabajo, no sin esfuerzo. Con muchos años de lucha y pelea de todo tipo, hasta que pude demostrar, con números, porque es de la única forma que podés demostrar acá, que lo que estoy haciendo funciona, y funciona tan bien que ya no lo discute nadie, por eso estoy en una posición donde ya pagué todo derecho de piso posible, entonces hoy sí, lo que yo hago es...está así y funciona en números...*

Esteban es muy consciente de la instrumentalidad de la relación con su empresa. Su consentimiento con ella es muy consciente y basado en una evaluación de costo de oportunidad, ya que el consentimiento tiene sus límites...

*E (GIN): creo que el 2001 acá en Argentina y en el resto del mundo, sobre todo con la última crisis financiera, el contrato es más lábil, hay niveles de lealtad normales empleador-empleado, pero yo no espero nada más de mi empleador que cumpla con todo lo que actualmente está fijado y nada, yo soy libre de cambiar cuando pueda y más allá de las herramientas de retención, cuando acepto una herramienta de retención lo tomo como parte del contrato y digo: A ver esto, ¿qué “liabilities” [compromisos] para mí me genera y cómo lo voy a administrar y pienso en mi carrera y puedo rechazar una herramienta de retención, he tenido casos y los he visto.*

De acuerdo con Esteban, la empresa para la cual trabaja se destaca en el mundo empresarial por tener un programa de “diversidad” en el cual se promueve la no discriminación en cualquier sentido. Esto, según él, genera que muchos de sus empleados se sientan atraídos a trabajar en una compañía “tan diversa y tan respetuosa por las diferentes culturas, discapacidades”, etc. Por otro lado, Esteban reconoce que esta es una mera cuestión de negocios, dado que la sensibilidad por estos temas puede tener consecuencias judiciales si no se lo sabe manejar....

*E: Una pregunta, saliéndonos un poco de tema y es la última o anteúltima pregunta... ¿De qué manera la cuestión del género influye en la empresa, en las evaluaciones de desempeño, vos ves algún sesgo en el género?*

*E (GIN): No...te diría todo lo contrario de eso, en la empresa nosotros (...) tenemos programas de “diversity”, “disabilities” [discapacidad], se hacen “Jams” [reuniones centradas en temáticas específicas y en las cuales participan empleados de diversos sectores], se hacen reuniones...primero la diversidad, y las cuestiones de género están asociadas a una cuestión de negocios, no es que las hacemos porque es más “cool”, o porque debemos hacerla, o porque es responsabilidad social. Se hace por motivo de negocios, porque en algún momento, uno probablemente esté negociando con una persona ya sea de distinto género, de distinta raza [sic], emm, de distinta cultura, con algún “disability”, de distinta religión, o no sé, de elección sexual o lo que quieras, y al momento de trabajar con algo, tenés que estar permanentemente tranquilo y estar habituado y trabajar para que eso a vos no genere ningún filtro previo, y no te instale ninguna presión.*

La racionalidad instrumental requiere de una obsesiva administración de sí, lo que no es otra cosa que trabajar con la imagen que uno debe proyectar hacia afuera para poder ser valorado, reconocido y tenido en cuenta. Así lo relata Viviana (GRRHHB):

*V: Pero fue a partir de darme cuenta de que bueno, de que no bastaba sólo con mis mejores informes o de que yo tuviera como una muy buena mirada de una entrevista de admisión de un postulante, digamos, sino que también eso lo tenía que poder presentar, convencer a una línea, entonces tuve que desarrollar algunas competencias que bueno...que me sirvieron para la posición en la que estoy hoy.*

*E: ¿Cómo surgió eso, esa llamada área de oportunidad, como surgió, te la sugirieron...?*

*V: En realidad, bueno hubo de las dos cosas digamos ¿no? o sea, mmm, yo me daba cuenta que con sólo trabajar no bastaba, o sea que además tenía que poder, o sea, hoy siempre le digo a mi equipo, además de hacerlo, tenemos que parecerlo, o sea a mí me faltaba esa parte de parecerlo.*

Pedro (GRICN) sabe suplir lo que considera un defecto suyo: ser tímido. Lo que la empresa necesita es que el empleado tenga el interés en mostrarse, relacionarse. Eso lo ve como un indicio de alineamiento con la cultura y los objetivos de la organización.

*P: Soy muy tímido, introvertido que a veces se confunde con desinterés, pero como esta empresa es muy matricial, me dedico a hablar con mucha gente para cubrir el problema de mi timidez.*

Si bien la idea de cambiar de trabajo siempre está presente en la mente de los empleados más calificados, muchos de ellos terminan haciendo carrera en la misma empresa durante largos años. La firma es consciente de la necesidad de “cambio” de sus mángers, por lo que se ocupa de cambiarlos de posición o de proyecto cada cierto tiempo. Esto es altamente valorado por los gerentes, puesto que les hace sentir que no se “estancan” y que están aprendiendo todo el tiempo “cosas nuevas”. Viviana tiene más de 40 años y ya lleva 15 en la empresa. Es probable que se quede en ella hasta jubilarse:

*E: O sea, te ves trabajando acá en el futuro...*

*V: Sí, sí...salvo que surja...a ver hace 15 años que estoy..y a mí me parece que a veces es bueno... (...) O sea, salí muy chica de mi casa, y me estoy quedando demasiado tiempo en esta empresa, pero sí, hay momentos que no, también ya está digamos, pero tiene que ser un desafío que realmente me interese. No, no me veo toda la vida acá, tampoco tengo esa cosa de...me jubilo en esta empresa, si se da, si los proyectos me siguen aprovechando, son interesantes, si me siguen desafiando, como pasó hasta ahora realmente, está muy pegado como esta cosa de...cada 5 años hay que cambiar, la verdad que yo acá, cada 5 años me encontré en posiciones distintas, con jefes distintos, pensando distintos, ¿qué sé yo?, el cambio se me dio igual, pero si surge algo interesante, sí...*

Las empresas buscan que los gerentes tengan iniciativa. Desconfían de un empleado que

accepte sin más cualquier cosa que se le pida. Es por esto que Francisco (Gerente del departamento laboral y de seguridad social de una consultora en temas de auditoría, impuestos y otros, de origen norteamericano, en adelante GLSSN) se dio cuenta que para ser valorado, necesitaba mostrarse más “combativo”, ya que esto implicaba que su “cabeza” estaba puesta en la compañía. De lo contrario podría verse como una señal de que sólo le importaba trabajar correctamente cumpliendo lo que se le decía para cobrar su salario a fin de mes...

*E: ¿Y la relación con tus jefes? Vos decías que tenés jefes...*

*F: Cuando asumí, la relación con mis jefes era “sí” y agachar la cabeza, en realidad. Lo cierto que eso no sirve, uno tiene que demostrar que está bien en el puesto, entonces no es “sí”, agachar la cabeza, sino exponer la postura de uno y siempre con una explicación de por qué. ¿Qué genera esto? En la medida que vos hables bien con las personas y expongas tu postura, la relación es buena, puede haber cruces porque en toda empresa siempre hay cruces pero implica, te da credibilidad, la credibilidad te da confianza entonces la relación mejora pero es difícil atender todo eso.*

Francisco es muy consciente de esta demanda y participa del juego. Él considera a su trabajo como un medio para un fin -sabe que su calidad de vida se ve afectada por el trabajo- pero dentro de la empresa, sabe que tiene que dar más que “eso”:

*E: ¿Qué considerás que es un buen trabajo?*

*F: Un medio para un fin. Un objetivo para un fin. Hoy estoy acá, no es el laburo de mi vida, no voy a estar toda mi vida acá, si lo hago es por una razón, por un tiempo nada más. Es un buen trabajo dependiendo de cómo lo mires, es un buen trabajo si das esa cuota adicional que te permita crecer en la empresa. Para que te des una idea yo ingrese acá siendo asistente B y fui ascendiendo hasta ser gerente. Asistente A, senior B, senior A y gerente. Cuota adicional, si es una cuota adicional que te permita estudiar, profesionalizarte porque a veces te “frizan”, si te “frizan”, la verdad no es un buen trabajo porque el sueldo mientras ascendés no es bueno para nada. Entonces, mientras puedas crecer y sientas que vas desarrollando, es un buen trabajo porque te permite desarrollarte, estudiar, te exige estudiar, te da contacto con muchas empresas y con mucha gente. (...) Como experiencia es un excelente trabajo, como nivel de vida, no y es lo que voy a cambiar. Excelencia en el trabajo, voy a adquirir los conocimientos que quiero y después voy a buscar calidad de vida.*

Esta demostración de devoción por la empresa le proporciona un sufrimiento importante. “Ponerse la camiseta” tiene un costo muy grande:

*F: Actualmente, trato de tomarme la vida con más calma, más relajado, pero obviamente hay situaciones que sí te estresan, pero bueno, es tratar de canalizarlo.*

*E: ¿Y qué haces para canalizarlo?*

*F: No preocuparme tanto, no hacerme cargo, no ponerme la camiseta por cosas que no debería o salir a tomar algo o correr o liberarme un poco.*

Diversas son las estrategias que adoptan los máangers para definir su consentimiento con la empresa. Analía (GMAS) recuerda que en 1991 trabaja en una empresa en la que “tenía puesta la camiseta”, pero al momento de la crisis, la despiden. Le volvió a suceder durante la crisis de 2001, en la que la vuelven a despedir aún “teniendo la camiseta” de la empresa, pero “ahora se terminó”, exclama. Su consentimiento tiene mucho más que ver con la racionalidad estratégica: “hoy no me afecta pertenecer”, “hoy la represento”. Así recuerda sus peripecias por diferentes empresas:

*A: Luego trabajé en otra empresa como jefa de unidad en marketing. En 2001 me echan. “Mis contactos vienen de ahí. Cuando me echan, no pedí la indemnización que me correspondía porque el mercado es chico”.*

Ella sigue trabajando en grandes empresas transnacionales únicamente debido a su “aversión al riesgo”. Las comodidades que consigue por su trabajo no vas la a conseguir trabajando en forma independiente:

*E: ¿Cómo ocupás tu tiempo?*

*A: Soy aversa al riesgo, me gustaría trabajar en forma independiente pero en forma programada.*

El relato de Analía, más descarnado que otros debido a los sucesivos despidos a los que estuvo expuesta, da cuenta que el consentimiento se mide también por fuera del horario de trabajo. La práctica de deportes es parte del trabajo de administración de las relaciones en las empresas:

*A: Mis compañeros y mi jefe juegan al golf. Muchos empleados eran rugbiers, porque el presidente era rugbier, era “puma”. Las marcas auspician rugby. “Yo te ayudo y después me ayudás”, es el lema del rugby.*

A través de una frase de Pedro (GRICN) podemos despejar cualquier intento determinista a la hora de interpretar el consentimiento de los máangers con sus compañías. Comúnmente, las empresas les ofrecen teléfonos celulares a sus gerentes para que estén disponibles por fuera del horario de trabajo. Esto les produce una grave tensión a los empleados, que resulta en lo que la jerga corporativa llama “síndrome blackberry”: “uno se deja exprimir”, sostiene Pedro. Sebastián Garmendia (GPN) parece saber muy bien los términos del juego en la fabricación del consentimiento. Todo parece restringirse a una fórmula en la cual se mide el aporte del

empleado a los resultados del negocio. Dada su antigüedad en la empresa (ha sobrevivido a 5 fusiones y ya se encuentra en sus 50 años), se puede inferir que esta racionalidad estratégica funciona...

*E: ¿A quién tomarías como modelo de persona, tanto en la empresa como...?*

*SG: Yo tengo otro esquema, yo cuando evalúo a una persona para tomarla, pienso si yo le pagaría el sueldo de mi bolsillo. Si yo estoy dispuesto a poder sacar todos los meses un monto determinado para pagarle, quiere decir que estaría dentro de las condiciones que tiene que tener para la corporación. Eso va más allá de amigos, no amigos, enemigos...si el tipo veo que es tan valioso como para que yo con gratitud saque el dinero y le pague, ese tipo está dentro del equipo.*

## 20.2 Normas no estratégicas

Cuando la obediencia es resultado de normas no estratégicas, los individuos no se esfuerzan como corolario de un cálculo racional de los costos y beneficios de las consecuencias del cumplimiento o no cumplimiento, sino porque sienten que deben esforzarse, dado que es lo que moralmente se debe hacer. Esto se puede deber, por ejemplo, a que ellos sienten que sería injusto no hacerlo. En el caso de las normas comportamentales, el principio normativo en cuestión se aplica directamente a la propia conducta. En el caso de las normas evaluativas, el juicio normativo es aplicado a la conducta de los otros. Entonces, por ejemplo, para describir a una persona obedeciendo a otra es necesario que la persona que obedece crea en la legitimidad de la autoridad que emite las órdenes, lo que arrojaría la conclusión que la autoridad en cuestión satisfizo una norma evaluativa particular a la que llamamos "legitimidad" (Weber, 1964). Muchas veces, la legitimidad dentro de las grandes empresas puede ser interpretada como confianza. En realidad, como veremos en la próxima cita, es la misma confianza depositada en la alta dirección la que termina generando legitimidad:

*Si tengo que resumir en una sola palabra qué es lo que hace a este lugar único, entonces quiero decir que es la confianza. Tengo confianza en que mi director tomará las decisiones correctas y es sincero con nosotros tomando en cuenta nuestras situaciones. Confío en que nuestros jefes intermedios tomarán las correctas decisiones de negocios de acuerdo a las metas trazadas para el desarrollo de nuestros productos. Yo confío en que los miembros de mi equipo van a tratar de cumplir sus promesas, y que ellos buscarán ayuda si están en problemas (Empleado de una empresa del sector de las tecnologías de la información).*

En general, Wright y Burawoy sostendrán que la acción social involucra tanto consideraciones estratégicas como no estratégicas. Así, la estabilidad y la eficacia de prácticas

sociales dentro de las cuales opera la racionalidad estratégica depende en parte de la presencia de normas no estratégicas apropiadas (Wright y Burawoy, 1994: 74).

### 20.2.1 Normas comportamentales

Veamos detenidamente la perspectiva de los actores referida a las normas comportamentales:

Analía (GMAS), al evaluar a sus subordinados, siente que lo más importante es el deber de cumplir con lo pactado, con lo comprometido. Su sentido de la responsabilidad está muy arraigado:

*E: Volviendo a la pregunta que te hacía antes, vos a la hora de evaluarlos [a sus subordinados], no sólo al término de un semestre, sino a diario ¿vos también lo evaluás de esa manera que me decías antes: el aspecto innato y el aspecto comportamental?*

*A: Yo lo valoro en que vaya adquiriendo esas técnicas de cómo lanzar un producto, cómo hacer esto, cómo... las partes básicas, que sería lo más técnico. Y después, en realidad yo presto mucha atención es: si cumple en una fecha, cuando ven que hay un tema que surge por el cual ven que no van a poder cumplir con esta fecha, me informan antes y me dejan a mí armar un plan B. Hay muchos vendedores que te piden cosas, entonces tiene que saber decir que no o tiene que saber decir “dame dos días y te contesto”. Tiene que saber plantarse frente a gente que te pide. (...) Yo soy una persona que cuando mi equipo no hace algo, lo hago yo. Entonces no existe la “no cumpla”. Entonces eso me requiere mucho tiempo.*

El sistema de evaluaciones de desempeño, tal como lo analizamos anteriormente, tiene un componente subjetivo muy alto que puede dar lugar a una mirada sospechosa y desconfiada por parte de los mángers evaluados. Mariana (CPCFN) tiene trece personas a cargo. Ella ve en el proceso de evaluación de su gente como una “misión” que le impone estar a la “altura de las circunstancias”, intentando fundamentar cada aspecto negativo de sus subordinados. Al principio moral de una “evaluación justa” lo toma al pie de la letra. Sin embargo, la justicia puede terminar siendo muy subjetiva y materia opinable. Mariana reconoce que los factores no objetivos están sujetos a una negociación permanente entre ella y sus evaluados. “Tomar nota” diariamente de comportamientos “desviados” termina siendo una de sus principales tareas y es lo que le imprime la cuota de “legitimidad” al proceso de evaluación de desempeño:

*M: Yo voy viendo cómo ellos se desempeñan (...), porque yo tengo reuniones con los otros “line” mángers, yo sé cómo van los protocolos y, al margen de lo que yo percibo del contacto diario y de lo que yo me entero porque me llegan los problemas o porque me llegan cosas que pasan, también controlo..., cuando yo tengo reuniones de lo que es el (...) comité de manejo nuestro, del área, que son los otros “line” mángers y mi jefe, yo me entero cómo van*

*los protocolos y ahí también surgen cosas de: “mirá, pasó esto con esta persona...” Digamos, para perfecto o para no tan bien. (...) Yo voy incorporando lo bueno y lo malo. Porque el número frío yo lo tengo, si cumplí o no cumplí. Después está lo que es no subjetivo (...) En cuanto a comportamiento, es lo que yo percibo diariamente y lo que también no percibo diariamente y me entero por los otros gerentes, digamos, que interactúan con ellos.*

*E: Y vos, por eso te digo, cuando llega el semestre, vos ya lo tenés re masticado, re digerido, no es...*

*M: Sí. En realidad...ojo, porque cuando te tenés que sentar a evaluar algo que es tan subjetivo necesitás un montón de pruebas. Y lo que yo también voy aprendiendo con los años es a guardar y anotarme las cosas porque después, sino es complicado. Bueno: “Liderazgo estratégico: tres. “Fully performed” será un tres, “No, pero yo soy exceed”. Entonces tenés que ir bien a los hechos y a cosas para decir: “No, mirá (...) por esto y por esto, (...) porque me parece que no sos “exceed”, bueno, cuándo, cómo y dónde. Entonces tenés que llevarlo a los hechos porque si no queda mucho en mi opinión, tu opinión y no es el sentido. La idea teórica es que la persona pueda ver qué es lo que le falta desarrollar y llegar a su máximo potencial.*

*E: Pero le dedicás gran parte de tu tiempo...veo que es un trabajo....porque tenés trece personas...y estar anotándote todos los días...*

*M: Sí, yo guardo mails...por eso, es mucha memoria... cosas importantes me las anoto...tengo estos papeles...Pero no es todos los días. Lo que te decía es: Trato de hacer el esfuerzo de incorporarlas y no olvidarme de algunas cosas para después poder tener herramientas. Casi siempre es para mal, digamos. O sea, en todo lo que es bueno no va a haber discusión.*

*E: ¿Pero suele haber disparidad, brecha? De cómo se autoevalúa y como lo evaluás vos...*

*M: No...un par de “exceed” que para mí no son “exceed” (...) pero...cuesta bajar de un “exceed” a una persona, a veces.*

*E: Igual, si tu decisión es ésa, listo.*

Mariana reconoce que este tipo de situaciones da lugar a arbitrariedades, lo que a su vez puede tener consecuencias en la motivación y el compromiso de su gente con la organización. Mostrarse no autoritaria es una tarea en la cual está embarcada hace un largo tiempo:

*M: sí, pero...trato de...no sé...yo soy cero autoritaria. Bueno, no...algunas dicen que no, pero bueno..., trato de que la persona no se vaya enojada de la reunión. Que se convenza y para que se convenza uno tiene que tener hecho, ¿sí? O sea, uno le tiene que poder explicar a la persona... te digo que se dan unas conversaciones...parecen más de diván que de otra cosa... Es todo muy “soft” [blando]. Los objetivos no. Aunque también, esto del esfuerzo y lo que yo te comentaba, de cómo interactuaste con el grupo y cómo ayudás y cómo liderás. O sea está*



*muy bien relacionado objetivos con comportamientos.*

El cumplimiento de los objetivos pautados a comienzos de año es una razón justificada para quedarse en el trabajo hasta altas horas de la noche. Así lo relata Mariano Gamboa (AJA):

*MG: No, claro. Cuando vos tenés una responsabilidad... acá más que todo se trabaja con responsabilidad. Si vos sabés que tenés que cumplir con determinados objetivos... yo a veces laburaba el fin de semana. (...) Igualmente yo creo que una de las claves para vivir tranquilo, por lo menos, y más en un estudio donde tenés que interrelacionarte con clientes, con todo...es tratar de ser lo más coherente posible, nunca vas a estar al cien por ciento, pero lo más coherente posible entre lo que decís y lo que hacés.*

Dejar una huella es la manera de trascender y a la vez de justificar el duro trabajo que les impone la empresa. Marcos (GCPA) lo describe de la siguiente manera:

*M: acá el papel nuestro es ser líder, los tipos sin ese papel no pueden hacer su negocio, con lo cual necesitan que se los vendas y eso. Pero para mí es así, pero vamos por más y buscar de alguna forma que eso quede plasmado hoy armando circuitos, procesos, hoy trabajando con los clientes más como socio, no tan como cliente-fábrica sino como brazo comercial nuestro. A mí me gustaría que cuando me vaya, dejar una cosa estructurada, esa sería la huella.*

El sentido de la responsabilidad lleva a Marcos a adoptar una conducta rígida que no da lugar a vacilaciones. Se es responsable o se es “chanta”, no hay medias tintas:

*E: En general, veo aspectos técnicos y aspectos actitudinales o comportamentales ¿Qué es lo que prima más? ¿Podés tener un empleado intratable?*

*M: No, no. Acá, yo te diría que... yo acá digo dos frases, me hago el catedrático, pero yo tengo dos frases de cabecera: “Yo pido dos cosas de vos: responsabilidad y honestidad”. Si fuiste responsable, un tipo honesto, contame lo que pasó, ahora si no fuiste responsable, me vas a tener que mentir porque no va... Si vos fuiste honesto y responsable, todo lo demás tiene solución... Ser responsable para mí quiere decir: hacer las cosas que tendrías que haber hecho y creías las correctas. Ahí venís a decir: “la verdad creía que no había que mandarlo, pero me equivoqué, llamemos al cliente...”. El tema es si lo hiciste sin responsabilidad, lo hiciste sin darte un tiempo de pensarlo... Yo creo que esas son las dos cosas que tengo en general me molestan de una persona, cuando no veo responsabilidad primero y, por ende, después: “No, bueno, sabés qué...”, buscándole la vuelta para zafar porque la no responsabilidad te lleva a eso, nadie acepta “No, la verdad que fui un chanta, y lo hice medio así no más...”.*

Marcelo (GFAN) destaca entre los ítems más importantes que figuran en su CV un aspecto eminentemente cualitativo: el compromiso con la compañía y con el trabajo propiamente dicho:

*E: Si bien puede que esté escrito o no ¿cuáles serían los ítems más importantes que figurarían en tu CV?*

*M: ¿En cuanto a lo laboral?*

*E: Laboral.*

*M: La experiencia laboral, actividades. Buena pregunta. Básicamente mucha experiencia en lo que es cuentas a cobrar, administración, tareas de administración propiamente dicha. Destacaría, tendría que buscar las palabras, pero destacaría las relaciones interpersonales toda la experiencia que me dio estos años la compañía, de lo que te comentaba antes, la relación con clientes externos e internos. Y después, yo soy bastante analítico, hice de todo. Buscaría la forma de sacar el tema del compromiso con la compañía en lo que hace a las tareas que hago. Me comprometo bastante con las cosas que hago.*

El sentido de responsabilidad se lo puede asemejar a la ética del trabajo basado en la gratificación diferida de Weber. El deber de trabajar, por más que tenga asegurado un nivel de vida alto sin necesidad de trabajar para mantenerlo, es más fuerte. Así lo ve Marcelo:

*E: Si pudieses elegir libremente tu tiempo, suponete que no tenés la necesidad económica de supervivencia...*

*M: Sí, me gano el loto mañana.*

*E: O tenés una jubilación “posta” de por vida, de privilegio. Fuiste tres días subsecretario de la Municipalidad de Ranelagh ¿qué hacés? ¿a qué dedicás tu tiempo?*

*M: No me gustaría no hacer nada. Yo creo que algo me gustaría para..., para tener un motivo para levantarme. Porque no voy a decir “si, no, viajaría o haría tal cosa”, pero llega un momento, pasa un año, dos años y llega un momento que tenés..., voy a cumplir 30 años, no tengo 65 que vos decís “bueno, yo ya laburé, no quiero hacer nada”. Algo haría, depende de cuánto sea la jubilación vería qué y acorde a eso. Pero yo creo, si tuviera mucha guita, un campito me compraría.*

*E: ¿Qué? Productivo ¿no?*

*M: Sí, sí, productivo.*

*M: Si yo tengo una entradita, seguiría laburando porque me gusta lo que estoy haciendo y es más, me gustaría desarrollarme en la empresa que estoy principalmente, si no lo puedo hacer en esta, en otra. Pero bueno, todo se analiza. No descarto tener el día de mañana un proyecto personal, de hecho me gustaría, es una de las cosas que por ahí critico de la gente que hace una carrera en una empresa, para mí no son mutuamente excluyentes, un desarrollo en una empresa no quiere decir que vos tenés que estar en una [sola] empresa.*

Mauricio (GTIM), al igual que Marcelo, se presenta como un ejemplo de lucha dentro de la

empresa por lo que cree justo, incluso al punto de tener roces con sus jefes. Al final del día, según dice, termina redituando:

*E: Me estás diciendo que eso a vos particularmente te bajonea un poco, ¿no?*

*MM: Sí, hay que lucharla. Vos tenés dos posibilidades: si no te gusta, te vas o tratás de lucharla y hacer lo mejor posible y (...) de última tardará más tiempo, más desgaste, pero si vos tenés razón, al fin y al cabo, esto a lo último se ve y, bueno, te dan la razón ¿me entendés? Tendrás que demostrar por el absurdo, perdés tiempo, costos, esfuerzos, pero de última lo hacés, que es lo que trato de hacer acá. Y de a poco, yo estoy hace muchos años acá, te van conociendo, a veces te mandás cagadas obviamente, vas aprendiendo y otras veces se van dando cuenta - muchas veces después de comprar algo que no tenían que comprar o que esperaron mucho tiempo al pedo o ¿qué se yo?-, se dan cuenta que se equivocaron antes. Eso pasa, pero tenés esa pérdida en costo y tiempo. Y, bueno, eso es lo que yo trato de hacer acá. Yo sigo acá porque sigo apostando estar acá, a tratar de seguir creciendo y a estar bien.*

Mora (GPFN) se muestra de manera parecida a Mauricio y Marcelo:

*M: Tuve mucha afinidad con la gente de la empresa. Yo me maté por el negocio en la empresa. Reposicioné todos los productos. (...) Yo no tengo acomodo, hice trabajo de hormiga. (...) Mi trabajo lo relaciono con palabras como foco, obsesión, diversión, responsabilidad.*

Para Pedro (GRICN), sus objetivos personales dejan lugar a los organizacionales. Siente el deber de formar, de brindarles una “visión” de negocio y la compañía. Su tarea parece más bien sacerdotal:

*E: ¿Qué cosas aprendiste en esos cursos? En todos los “soft”, management, ¿qué es lo que aprendiste en general?*

*P: Digamos...me ayudaron a cambiar un poco el paradigma y a navegar sobre un paradigma nuevo para mí. Digamos...lo que tenía que ver con el desarrollo mío no sólo depende de lo que haga sino que depende de cómo influyo, estímulo, eh..comprometo a otros para que lo hagan. El desarrollo, en el caso mío, más que mío depende del desarrollo de todo el grupo que me reporta. Digamos, yo soy como el embajador, o la consecuencia de, un abre puertas, por decirlo de alguna manera. La sumatoria de mis resultados o los resultados dependen del equipo, eso...digamos...fue un cambio de paradigma diferente porque ya no depende de cuánto sepa yo sino que depende de cuánto sepa transmitir, de cuánto sepa “invisionar”, de cuánto sepa alinear, de cuánto sepa transmitir expectativas al resto del conjunto de mi equipo y, por extensión, a otras áreas de la organización para que se puedan cumplir y que yo pueda cumplir mis objetivos. Pasan de ser objetivos personales a ser objetivos más de la organización, eso claramente.*

*P: Por eso lo que digo es que en general las empresas ven cómo a las personas... no quiero generalizar, las empresas que conozco, sí, que no son demasiadas, son algunas, pero las personas por su "expertise" técnico y de repente cuando llegás al rol, el "expertise" técnico sirve, sí, pero no es lo que te hace...lo que te va a ser desarrollar la posición, sino todo lo contrario. Es el "expertise" de gerenciamiento como motivador, como resolvidor de problemas, como perseverancia, como influencia, como interacciones, como comunicaciones, el desarrollo de las relaciones humanas inter áreas, entre áreas, fuera de la compañía.*

El hecho de estar a cargo del desarrollo de "su gente", obliga a Patricia (GCN) a sentirse responsable de ellos:

*P: Por eso te decía que ahora que yo estoy en una posición más de dirección uso más cosas ¿por qué? Porque yo tengo, más allá de los clientes, una fuerte responsabilidad por toda la gente que está acá adentro, que aportan a mí. Entonces estoy a cargo de su desarrollo. Eso es, para mí, excelente.*

El caso de Patricia no es el único en el que manifiestan no tener la vocación de llegar a ser gerente general, director o presidente de la compañía. Lo ven como una ambición desmedida e irreflexiva. Desde una posición propia de un "artesano", su responsabilidad se remite al trabajo "bien hecho":

*E: Vos cuanto te planteaste y te seguís planteando tu desarrollo profesional, intelectual, laboral, como lo quieras llamar ¿tenés algún modelo de persona a la cual te remitís, seguís? ¿No tenés ningún modelo? Decís "este, me gustaría ser como este". ¿No tenés?*

*P: No. En la medida de lo posible trato de seguir lo que yo pienso, que no necesariamente está alineado ni con lo que pasa alrededor, ni con lo que hacen otros. Y yo puedo... O sea, yo no entré a la empresa para ser gerente, yo entré..., ni siquiera pensé que iba a llegar a esto, nunca hice algo deliberado, ni tampoco me metí en la carrera esta de "hago todas las cosas para que me pongan en el siguiente puesto", yo no lo pienso así. Y logré subir, hago mi trabajo lo mejor posible y entiendo en qué contexto estoy. Pero yo no vine acá para ser socia.*

Sentirse útil, colaborar, ayudar al desarrollo de los otros, comprender las necesidades de la gente, sacrificio, generar un impacto interno, integridad, perseverancia, responsabilidad, son todas palabras asociadas a un imperativo de "practicar sólo el bien"...en beneficio de la compañía. Todo esto implica que el gerente deba trabajar más horas de lo que quisiera. Tal es el caso de Esteban (GIN):

*E: ¿Te gusta tu trabajo?*

*E (GIN): Sí. La verdad que me divierte, porque me entretiene, me exige, me pone a prueba a mí mismo, me obliga a pensar en soluciones, me permite ayudar a otras, articular entre las*

*necesidades que tienen las personas ya sean profesionales o personales, me permite complementar los espacios que veo que tiene la organización que están descubiertos, ahí creo que es donde me siento cómodo, trabajando en esos espacios que no se ven, pero uniendo las necesidades del cliente, de RRHH, dentro de RRHH, o hasta bajar al nivel personal, y verte...charlar con un analista, y tener charlas de carrera, ver qué le pasa, que necesitan...*

*E: Eh...con qué...lo primero que te salga...con que palabras relacionarías tu trabajo...visceral...*

*E (GIN): Diversión...y también tiene una cuota de sacrificio. No es... "half time" [la mitad del tiempo] me divierto, no. Le pongo una carga importante pero...también si vos me lo preguntás por el promedio: le pongo una carga de horas, no todos los días...trato de concentrar y ponerme algunas etapas, este "issue" lo tengo que resolver en este tiempo, hay etapas de transición que demandan más, pero después hay que estandarizarlo porque si no, no es sustentable (...) le pongo garra a lo que hago, porque así llegas a un resultado, pero a mí me tiene que divertir el proceso...*

*E: ¿Qué se valora de vos en el trabajo?*

*E (GIN): Yo soy un tipo muy colaborativo. En estas organizaciones matriciales tienden a crear una línea, y especialistas en algo, y un pedacito y un pedacito...y cuando necesitas algo, "ahh mandame una nota, ah eso no está en mi..eso se lo tenés que pedir". Yo digo, eso no está en mi...pero dejá que yo te armo algo, y eso con fulano lo podés manejar, pero ya mandale esto que te va a ir bien con esto. Trabajo en eso...creo que en la...trabajo bastante...pero no es que hago horas trasero de silla, sino que trato de meterme en todo, tengo ese concepto del agua, como que se mete en todos lados, pero respetando el espacios. Pero siempre colaborando, completar esos espacios que están faltando, sentirme útil...*

Ubaldo (PDN), resume su misión en la compañía en términos societales. Esta apelación al bien común quizás sea el sustento en el que se asienta el sentimiento del deber y de la responsabilidad:

*U: Sigo pensando que, de alguna manera, a través de aportar a la empresa, apporto también a la sociedad.*

Viviana (GRRHHB) encuentra en su trabajo un verdadero "sacerdocio", definiéndose como facilitadora del desarrollo de sus subordinados. Incluso toma prestado un concepto del ámbito religioso cuando declara que uno "peca" cuando "desarrolla sólo para arriba", que no es otra cosa que pensar sólo en el propio desarrollo para escalar en la jerarquía organizacional. Hay que aclarar que esto último (el propio desarrollo) no es bien visto por las compañías, dado que los jefes siempre deben estar pensando en su sucesión. De todos modos, los gerentes ven un servicio a los demás donde la empresa lo ve como una cuestión de supervivencia y

reproducción de la firma. Como parte de su “misión”, Viviana cuenta cómo se alegró cuando una empleada suya abandonó la empresa para irse a otra, debido a que pudo ayudarla a desarrollarse:

*E: Te iba preguntar, pero en parte me lo estás respondiendo... ¿qué sentidos le encontrás al trabajo?*

*V: A mí una de las cosas que más me gusta digamos, eso que yo te traducía antes como empleabilidad, pero también tiene que ver con transmisión, con formar, no sé, con esto de...de... de dar al otro digamos, ¿no? De dar herramientas o sea, y creo que en eso también, y lo estoy pensando ahora, como que la química y esto y demás en realidad tienen que ver con facilitar...o poner a disposición algunas herramientas para que las personas las tomen y hagan con eso algo más sano, más productivo o más...me parece que tiene que ver con eso, con ser un facilitador de desarrollos entre comillas, sí, tiene que ver con eso. Es el más sentido que le encuentro. (...) Tiene que ver un poco con esas cosas digamos, digamos con cierto sentido de trascendencia. (...) Tuve una persona que se fue porque la vinieron a buscar digamos, de Mapfre, y para mí la verdad que eso fue súper enriquecedor porque me di cuenta de que había formado una persona para competir en el mercado, y estuvo bueno.*

Silvia (GASN) resume en pocas palabras las normas comportamentales que venimos describiendo hasta aquí:

*S: Quizá sí, me sienta igual que él, en el sentido de que mi papá era una persona muy responsable, yo no sé... nunca lo vi faltar al trabajo porque estuviera enfermo, yo soy igual, vengo enferma, con gripe, con tos, me tengo que estar muriendo para no ir... (...) Y también como madre está el tema de qué ejemplo le das a tus hijos, el tema de trabajar y ser responsable es un ejemplo bueno y fundamental y a mí me parece que es importante para los chicos, sobre todo en esta época que la cultura de trabajo ha medio desaparecido...*

Las consecuencias de estas altas dosis de sentido del deber pueden ser catastróficas. Eduardo (GRLLSA) cuenta que el tema de los empleados que deben retirarse debido a su edad es tan problemático que hasta hubo un intento de suicidio cuando un trabajador se sentó en las vías del tren que conduce a la planta, al enterarse que llegaba el momento de su retiro. De pronto, sostiene Eduardo, el trabajador se siente inútil y percibe que él es el culpable de su situación:

*Ed: Atrás del autocontrol, hay control. Sentimiento de culpa...*

*E: A ver...Volvemos a la religión...*

*Ed: Un tipo en la casa está todo el día acá de 8 a 8 y de golpe se va y...se siente inútil también. No no, pero por culpa digamos, como, yo lo pensé por el lado laboral. Si vengo a trabajar y estoy haciendo algo mal, ¿entendés?*

## 20.2.2 Normas evaluativas

Las normas evaluativas, referidas a las nociones de justicia, legitimidad y confianza, son expuestas por estos asalariados de diferentes maneras. La percepción de justicia, si bien subjetiva, juega un rol clave en la sostenibilidad del consentimiento. El empleado debe sentir que se le dispensa un trato justo en términos de recompensas materiales y simbólicas. La legitimidad muchas veces tiene que ver con la confianza depositada en el jefe inmediato superior, pero otras veces, la búsqueda del “bien común” y el aporte a una “sociedad más justa” es buscada a través del involucramiento en actividades benéficas de todo tipo. Lo central radica en que el gerente necesita percibir a “su mundo” a través del prisma de la justicia. Esto redundará en su alineamiento con los “valores” de la compañía y en el sostenimiento del “modelo hegemónico del consentimiento”:

Horacio (GFPN) está ofuscado porque su jefe y ex amigo íntimo le ha puesto una persona por encima de él. La consecuencia de este acto fue una erosión de la legitimidad y de la confianza que depositaba Horacio en su jefe:

*E: (...) Ahora, lo que me pasa hoy es: yo hago un laburo complejo, súper complejo, menos complejo, lo que vos quieras y en vez de eso, que es mi materia y que me digan “ok, para adelante, construílo”, vino este flaco, que sabe menos que vos y parece como que supiera más, pero no importa, manejémonos al margen... Te mira la maqueta y te dice “no, este palo acá, este acá”, (...) uf, eso a mí me liquida. Me vuelve loco. Sí, sí, sí. Lo tolero, soy un profesional de esto y en eso también hay un aprendizaje. El aprendizaje de cosas técnicas a veces y el aprendizaje de cosas que tienen que ver con la conducta, con entender al otro, con tolerar al otro, con compartir con el otro puntos de vista. Pero es muy difícil. Yo a veces lo pienso. Yo soy muy..., en eso soy bastante fuerte, en carácter. A veces lo pienso como eso: el tipo hizo una escultura y viene “no, el brazo este acá, no”; o hizo una pintura y le hacen un dibujito.*

*E: Y lo que no le gusta tuyo ¿te lo dicen?*

*H: Nadie te lo dice tampoco, no sé... Me encantaría que me lo digan, claro.*

*E: Vos hacés el laburo muy mal y hasta el día que te echen, no te van a decir nada.*

*H: Hasta una cagada a pedos de esas que te quieren dejar llorando.*

*E: ¿Te ha pasado?*

*H: Me ha pasado.*

*E: Ah, te cagan a pedos, pero...*

*H: Pero dame una herramienta, decime algo, un camino, esa es una crítica...*

*E: Te cagan a pedos y punto.*

La legitimidad a veces se torna una cuestión de relación personal afectiva entre el mánager y su jefe. Mariana (CPCFN) lo define en términos psicoanalíticos como transferencia. Para ella, la contención es importante tanto para sus subordinados como en el vínculo con sus superiores:

*M: Yo trato de ser...no sé, bueno...es un motón de cosas. Pero es muy "soft". O sea, trato de no ser autoritaria, de laburar bajo consenso, de estar atenta a las necesidades que tienen, los problemas que tienen, contemplar, dentro de lo que se puede, niveles personales, hablar todo el tiempo, tratar de estar, de recibir los pedidos y, bueno, hablar...Digamos, yo estoy muy en contacto con la gente. Entonces...este...para mantener, digamos (...)...Que sé yo, yo creo que hay un tema paternal en lo que es mi jefe, ¿no? Lo que es el jefe hay como una- hay transferencia en parte...Entonces yo trato de que la gente de sienta contenida. Quizás mensaje es algo muy antiguo, quizás no existe más pero yo creo que siempre hay una cuota de relación- de un vínculo, no sé, como familiar. Entonces yo trato de, bueno, de esa cuota de contención- porque, bueno, yo espero que mi jefe también me contenga a mí, entonces yo trato de hacerlo con la gente. No, nada, y después es tratar de tomar decisiones rápidas y ver...*

Mariano Gamboa (AJA) encuentra la legitimidad de su trabajo a través de la participación en una fundación, para devolverle algo a una sociedad que le permitió un cierto bienestar económico. Es interesante su noción de justicia, volcada especialmente a emprendedores de clase media que, según él, no tienen "apoyo social". Por otro lado, en las capacitaciones que brinda a estos pequeños empresarios, hay mucha mención al trabajo en negro, el cual es aceptado por Mariano como algo esencialmente argentino y con lo que hay que convivir. Noción *sui generis* de justicia...

*MG: Desde el 2002 estoy en una fundación INICIA, que estoy en el directorio. Que es una fundación de San Isidro.*

*E: ¿De qué es la fundación?*

*MG: Se dedica a apoyar emprendedores de clase media. O sea, todos los emprendedores de clase media que... O sea, en la Argentina tenés el apoyo social que se le da a la clase baja, y queda toda la clase media muchas veces sin, sin aquella capacitación tipo San Andrés, tipo IAE. Entonces tienen una capacitación chota. (...) A todos nos fue más o menos bien y lo que tratás de hacer es devolver y tratar de que se construya un empresario pero con cierta responsabilidad social. (...) Entonces lo que se busca ahí no solamente a la clase media que muchas veces está sola, no tiene financiamiento, no tiene nada. Darle esa oportunidad de tener un buen...buena capacitación. Si no también, de que... creer en un modelo que se puede ganar gaita, se puede hacer las cosas bien, sin cagar a nadie. En síntesis.*



*E: Claro.*

*MG: Entonces también se trabaja en eso. De que no haya laburo...Se puede tener laburo en negro porque es una realidad argentina, pero sin cagar al empleado. También se trata de buscar un poco ese tema de no cagar tanto al prójimo como a veces en la argentina pasa, ¿no?*

Mariano –quien dice tener varias decenas de gente a cargo- sostiene que sus empleados necesitan encontrar buenas justificaciones para trabajar “tan duro” –y tantas horas- como lo hacen. Reconoce que la legitimidad que se gana genera –si bien no directamente- retención de “talentos”. Cree que trayendo a un “piquetero” a dar una charla, le aporta al empleado la sensación que el trabajo le da “algo más” que sólo dinero...

*MG: (...) y son a veces diez, ocho, nueve, las horas que sean pero son muchas horas en la vida de cualquiera...entonces si le das un plus más le podés sacar mucho más rédito...y además te tiene que servir en lo personal...es tu solo laburo, cargás facturas, ponele... que puede ser un laburo que esté bien, que lo hagas perfecto, pero te tiene que dar algo más, sino se te pasa la vida también ahí...Es medio triste, digamos. Entonces yo lo que hago es...trato de compatibilizar... o sea, integrar. Acá, por ejemplo, a veces hacemos reuniones, todos los meses de los comerciales y dos horas viene un tipo a hablar de cualquier tema, vinieron psicólogos, vinieron...ahora va a venir a hablar un piquetero, ponele...ves distintas visiones. (...) La idea es que siempre el trabajo te de algo más de lo que es específicamente el trabajo.*

El impulso “altruista” de Marcos (GCPA), se experimenta con mucha intensidad, pero parece hallarse en puja con su inclinación por los negocios. Él trata de hacer compatible lo altruista con los negocios y es precisamente eso lo que le brinda la legitimidad que necesita para seguir haciendo carrera...

*M: (...) Siempre me gustaron los temas sociales, siempre tuve interés por lo social.*

*M: (...) Te diría que más que nada por mi viejo... él fundó una fundación hace muchos años con amigos...*

*E: ¿Qué fundación?*

*M: Fundación Sagrada Familia.*

*E: El nombre es conocido, pero no sé...*

*M: Sí, claro, no se mataron con el nombre. Hacen casas para la gente pobre.*

*M: Me imagino haciendo cosas en paralelo. También creo que el tema en el desarrollo empresario, el hacer el bien...*

*E: A ver contame...*

*M: Me imagino que... por ejemplo, ahora estamos trabajando mucho con clientes mayoristas y ¿qué sé yo? (...). Me acuerdo siempre de un profesor de la Di Tella que decía: “La empresa fue creada para ganar plata, si vos ganás plata y querés dársela a los pobres, dársela, pero no quieras ser solidario con la empresa porque la vas a fundir y, al final, no vas a poder hacer lo que querías que era tener una empresa para poder ayudar”. (...) Pero también si vos pensás el tipo de cosas como las que hizo Arcor porque si pensás, el objetivo de fondo, si vos sacudías mucho el proyecto era que Arcor adquiriera mejores proveedores de esta forma. Pero al mismo tiempo revolucionó pymes, revolucionó familias, revolucionó personas, revolucionó cadenas de valor para atrás porque si el tipo que producía frutillas, las cosechaba y las mandaba para el dulce era un campesino, después pudo poner un galponcito, las puso en un freezer, las congeló, después vino un tipo con las bolsitas y las exportó. Como que yo lo que pienso que desde esta formación, me gustan los negocios, me gusta el desarrollo de los negocios y todo, creo que también hay una veta muy fuerte ahí, ¿no? Acá al lado, que está vacío ahora teníamos prestada la oficina a los chicos de responsabilidad empresarial. Y digo que estaría bien trabajar así, pero como que yo digo: las cosas que hacen están buenas, pero prefiero trabajar acá donde estoy con nuestros clientes que son veinte pymes, que están creciendo con nosotros, que los veo crecer, los veo capacitarse, los veo tomar empleados... digo, eso me llega. (...) Veo el desarrollo de las pymes, de un tipo que crece y toma empleados, que le va mejor, que dejó a toda su gente en blanco. También creo que eso está bueno... lo estoy pensando mientras que lo digo, no es que lo tengo tan claro. Pero a veces me pregunto por qué me gusta tanto que le vaya tan bien a estos tipos, porque siento que como compañía estamos haciendo que la pymes tomen gente y que hoy un tipo que quizás fue a un colegio público, hoy está yendo a hacer un curso especial de tal cosa y veo el desarrollo.*

Marcelo (GFAN) se enorgullece de trabajar en una empresa con códigos éticos. A pesar de que su padre es un alto directivo de la compañía, él asegura que no ha tenido influencia alguna en su contratación y esto es debido a que la empresa no se maneja así...

*M: De lo que hablé no, pero siempre como que va a quedar, alguno va a pensar “este entró a la empresa por el padre”.*

*E: Nunca te lo dijeron.*

*M: No, nunca me lo dijeron. De hecho veo gente que hizo el mismo programa que yo, muchos han continuado en la compañía, no continuando la pasantía porque no se puede, pero sí los han llamado para otra pasantía. Una carrera parecida a la mía ahora la están haciendo. Y también hay otros que han participado y no los han vuelto a llamar más. No sé sinceramente..., él nunca me dijo que haya hablado con nadie. De hecho, por su forma de ser, no lo veo diciendo “che, manijeame a mi hijo...”. No. Es una persona bastante sencilla y que no..., sinceramente no lo veo haciendo eso por cómo es la compañía, si lo hubiese hecho por*

*ahí me hubiesen tomado para la pasantía porque como es mi jefe no tiene casi relación. A mi jefe no lo puede haber ni hablado porque no tienen relación, casi. No la tienen de hecho y ponete que sí..., yo igual pongo las manos en el fuego que no debe haber hablado, pero si hubiese hablado una pasantía de cuatro meses más me hubiesen dado, ahora no me hubiesen contratado, efectivizado.*

*E: Ah ¿no?*

*M: No, no. No veo eso en la empresa, es la sensación que tengo.*

*(...) M: Quiero ser más grande y no a cualquier precio. La compañía en ese sentido es bastante..., bastante medida: tiene mucha cultura ética, mucha cultura de responsabilidad social. Hoy, la verdad, desde ese punto de vista, alineado.*

*(...) E: ¿Cómo imaginás tu carrera en el futuro? Tu carrera, tu futuro profesional. Y, ¿por qué no? ¿Cómo imaginás tu futuro personal?*

*M: Profesional: desarrollo en la empresa, me gustaría que sea ésta. Si no lo es, me gustaría que sea otra con características parecidas, una empresa que se preocupa por la gente, que sea de buenas relaciones entre la gente, me gusta, me siento cómodo.*

Marcelo va mucho más lejos aún y describe un evento organizado por la empresa cuyo propósito era el de concientizar a los empleados para la vida sana a la vez que el presidente les contaba todo lo que hace la firma para el cuidado del medioambiente. La idea es que cualquier trabajador culmine la jornada diciendo: ¡qué justa es la empresa para la cual trabajo!:

*M: Organizaron también un día saludable dentro de la compañía.*

*E: ¿Cómo es eso?*

*M: Cambiaron el desayuno..., los viernes se hacen desayunos en la compañía, y en lugar de haber facturas había fruta. Al mediodía en el comedor había comida sana y después a la tarde, se cortó a las tres de la tarde y fuimos todos al Sheraton a..., primero habló el presidente de la compañía de los negocios que tiene la empresa para cuidar el medio ambiente, un negocio de soluciones de agua, unas cosas así; y después se hicieron unas actividades de recreación, para cuidar la salud, masajes..., estuvo bueno la verdad.*

*E: ¿Por qué se hace eso? ¿Para mimar al empleado o algún otro objetivo...?*

*M: Yo creo que más que para mimar al empleado, para crear un poco de conciencia: comer más sano, no comer tantas porquerías, cuidar el cuerpo, cuidar el medio ambiente..., de concientización. Obviamente es un mimo que te hagan un masaje, es agradable.*

La legitimidad se logra manteniendo motivado al empleado. Por ese motivo, Marcelo aprecia

tanto a su jefe:

*E: Y como modelo de jefe o empleado ¿tenés a alguien?*

*M: También me parece que tomaría cosas de distintas personas. A mi jefe lo considero un gran jefe por las oportunidades que me ha dado, por cómo se preocupa por tenerme motivado, por darme más desafíos, todo eso lo tomaría. Tomaría la preocupación que tiene que yo me capacite, cómo me muestra ante la alta dirección, tomaría un montón de cosas.*

Las frases de Mauricio (GTIM) parecen una antología de máximas de un jefe para ganarse la confianza de sus empleados. Él reconoce que sin legitimidad ni confianza en él, sus empleados no van a rendir lo necesario. Incluso equipara a la confianza con el concepto religioso de fe:

*M: Después, por otro lado, le dedico bastante tiempo también a todo lo que es generar un clima para que los chicos estén bien y para que todo el resto de las cosas que por lo general les pido se puedan hacer. Si vos tenés toda la gente descontenta o que no sé, es imposible que puedan rendir.*

*M: Trato de recompensar, en la medida de lo posible de lo que yo pueda hacer y en lo que también la empresa me lo permita, trato de compensar de la mejor manera que pueda lo que ellos hacen. Y ellos ven eso, si querés, la actitud de tratar de hacer las cosas bien.*

*M: por lo menos ellos saben que yo tengo la intención de hacer las cosas bien, que eso es fundamental.*

*M: O sea, si les das confianza... o... vos te ganas la confianza de ellos, es como una cuestión de fe la confianza. No puedo venir de un día para el otro y decirte: "Ahora vos confiá en mí", es algo que se gana con el tiempo. Si vos demostrás cierta transparencia o una actitud o ganas de hacer las cosas bien y que las hacés de buena leche y, bueno, está bien, la gente te va apoyar. Además que la gente está laburando para vos...*

Las empresas necesitan tener motivado a su personal. Para esto, se proponen toda una batería de actividades que nada tienen que ver con lo laboral y que quizás precisamente por eso logran obtener de los empleados la legitimidad que necesita. Así, se brindarán cursos de teatro, sommelier, etc. Mauricio cuenta cómo razona la empresa al ofrecer estas actividades:

*E: Quizás no le interesa a la empresa porque si querés hacer un posgrado en cine, me imagino que no les va a interesar, quizás me voy a un extremo.*

*M: Pero quizás te lo podrían pagar también, quizás hay prácticas que te pagan que no es muy común si querés, menos acá en la Argentina, pero hay empresas que te pagan cursos de teatro, acá mismo, ahora empezaron con toda esa movida. Hicieron una encuesta hace poco de actividades extralaborales que te gustaría hacer, después del horario de trabajo (después*

*de las seis de la tarde) en las instalaciones de la empresa o en algún lugar afuera que te lo paga la empresa. Bueno, dieron ejemplos, la gente votó...*

*E: ¿Qué ejemplos?*

*M: Eligieron, creo que quedó teatro... ¿cómo se dice lo del vino?*

*E: Sommelier.*

*M: Sommelier. Y un par de cosas más, no recuerdo ahora. Tres o cuatro cosas más. Y te lo pagan. Está bien, quizás es mucho más barato que pagarte un posgrado en cine, pero bueno, lo hacen. Bueno, todo como parte del... si querés de una política de recursos humanos, o de tratar a la gente de otra forma no tan tradicional...*

*E: ¿Por qué? ¿Por qué? Te lo digo apropósito, como abogado del diablo...*

*M: Y, bueno, se supone, hay estudios... se supone que la gente... si querés, visto desde el punto de vista de la empresa, bien estricto, suponete que a la empresa no le importás vos, si te morís o no, si sos feliz o no... Suponete que en el extremo, lo único que le importa son los resultados de la compañía. Bueno, hay estudios que se están haciendo, se hicieron, se supone que se puede demostrar que, tal vez empíricamente o no sé cómo, que hay una relación directa entre la satisfacción del empleado (cuán cómodo está, que tan bien está en la empresa) con los resultados económicos de la compañía. Ahora: ¿cómo lográs que esté bien? Que esté bien no depende únicamente de la persona hoy, tenerlo en un linda silla en el laburo que le gusta, sino tenerlo contenido en todos los aspectos que le influyen en la vida o en la... en la, ¿cómo es?... en la actitud que tenga la persona... o, en realidad, en cómo se sienta la persona ¿Me entendés? Si vos, por ejemplo, tenés un laburo espectacular, te dan todo, te pagan muy bien, pero resulta que tenés que trabajar 12 horas por día y, tal vez, no estás contento porque vos querías estar más tiempo con tu familia... (...) Bueno, entonces, tenés que evaluar todo como para que el tipo esté contento, se quede en la empresa (que eso es importante) y te dé buenos resultados a vos y a tu compañía. Hay un tema también de para qué hacés todo ese laburo.*

Algunas empresas son muy sensibles respecto de la cuestión de los despidos. Existe un vocabulario que intenta eufemizar toda mención al tema. En el caso de la empresa de Esteban (GIN), lo llaman “resource action”, que incluso en su traducción del inglés no remite a nada semejante a una desvinculación. En su firma, ese tema es estrictamente confidencial y todo el tiempo intentó presentarlo como el último paso luego de un largo derrotero en el cual se encienden muchas alarmas que previenen al trabajador que no está teniendo un buen desempeño. La razón de todos estos cuidados se debe a que fácilmente un despido injustificado puede erosionar la legitimidad ganada con mucho esfuerzo por la compañía. Esto también puede ser reflejo de una legitimidad muy lábil que existe en la población gerencial.

La cual puede derrumbarse en cualquier momento:

*E (GIN): Acá (...) protege mucho la seguridad en el empleo. No vas a encontrar un empleado de la organización que esté preocupado por perder su empleo. Porque todo el tiempo miramos performance, si no estás “performando” adecuadamente, la primera pregunta es ¿qué te pasa? Te reunís con tu manager, haces una revisión, y a partir de ahí, podés encontrar que sos muy bueno pero no estás en la posición que tenés que estar, lo llamamos la famosa “leña mojada”, donde dice “este empleado no da pie con bola en ningún lado, a ver dónde lo podemos ubicar”. Una vez agotadas todas las instancias, de hecho tenemos lo que llamamos una bolsa de empleo. Algunas de éstas son prácticas locales, una bolsa de empleo es donde realocamos estos recursos, donde no están encontrando su espacio en los equipos, a ver, estamos creciendo con números importantes de posiciones, en vez de ir al mercado, busquemos adentro, veamos la cuestión interna. Y ahí empiezan las transferencias. Y ahí empezamos a encontrar que hay algunos que claramente no están “performando” bien y tienen que ser parte de un “resource action” o están los que podemos realocar perfectamente y empiezan a encontrar, la verdad, plenitud en desarrollo, el nuevo gerente está feliz, es la persona que están esperando porque además, lleva mucho tiempo entender esta organización y generar el “networking” para hacer efectivo. Ser empleado de esta empresa te genera que eso ya lo tenés, esas dos cosas ya las traés. Entonces si desde lo actitudinal estás dispuesto a tomar el nuevo reto, adaptarte al nuevo desafío que viene, la oportunidad está.*

*E: No me quiero olvidar y quiero anotar una frase que quiero que me la expliques: “resource action”.*

*E (GIN): Sí, soy cauto porque eso es parte de lo que...digamos...son procesos muy confidenciales que tienen que ver con “performance management”, digamos...cómo separamos nuestros empleados que no “performan” bien.*

*E: Separar...separar de despedir, ¿digamos?*

*E (GIN): Sí.*

*E: Ahá...*

*E (GIN): Es confidencial esa parte porque la empresa nunca...se menciona ni se documenta abiertamente en ningún lado. Por eso se denomina “resource action”.*

*(...) E (GIN): Pero RRHH, como te mide, buscamos asociarlo a lo más duro que se pueda. Porque estamos en un área muy blanda, buscamos satisfacción, entonces, ¿cómo se mide...? asociemos a las métricas que existen. Pero en realidad no sé...de repente...tu manager dice...”tenemos que trabajar sobre este tema...¿voluntarios?”... y vos no te sumás nunca, nunca generás una propuesta, nunca “challengeás” nada, nunca descubriste un problema en un proceso, y si lo descubriste no levantaste el punto. Tu manager al final de año te dice*

*mirá...convives en mi corazón, yo te quiero mucho, todo muy bien, pero no hiciste esto y esto y esto. Lo bueno es que no llegás a fin de año y te dan un balde de agua fría diciéndote, sino a mitad de año más o menos, cuando no estás yendo al puerto que se supone que tenés que ir, no estás “performando” como se esperaba, podés tener un “call to action”, que te dicen: “bueno mirá, tenés que ir trabajando sobre esto”. Y tenés mucho “feedback”, en la empresa tenés mucho “feedback” y es un regalo, porque te lo dan y es un regalo, es la única oportunidad que la gente te diga lo que le pasa con vos. Tenés que estar muy abierto a esa lectura, tenés que estar muy maduro y decir, no buscar la excusa de por qué no lo hice...sino buscar la causa de por qué lo está diciendo...de dónde viene, es una oportunidad de mejora, lo peor que te puede pasar es que nadie te diga nada.*

Sofía (GRIQN) resalta la cultura de empresas norteamericanas como la de ella, la cual se asienta en un pilar que la hace dudar si alguna vez cambiaría de empresa: la transparencia. Pareciera ser que existe un control muy férreo sobre procesos sensibles que logran el cometido que los empleados vean que la firma se preocupa por utilizar siempre canales transparentes para tomar todo tipo de decisiones:

*E: Por lo que veo, ¿nunca te planteaste en esa área cambiar de compañía?*

*S: No sí, en algún momento lo pensé, lo que pasa es que no es fácil, por lo que yo hago no todas las empresas lo tienen. No hay muchas empresas que tienen asuntos públicos o sea, son empresas grandes, tienen que ser muy grandes para tener una función de asuntos públicos entonces eso limita tus posibilidades. (...) Y la verdad que cuando empecé a ver el mercado de esta empresa es una muy buena empresa para trabajar. Tiene... es tentadora.*

*E: ¿Por qué?*

*S: Desde todo punto de vista, desde cuestiones más duras que tienen que ver con beneficios, sueldos, premios y demás pero también desde el punto de vista de cultura de cómo, no sé eh... es bastante transparente. A mí me gusta, primero porque me crié acá, entré con 22 años ¿entendés?...no había terminado la facultad y estaba entrando a la empresa, entonces, obviamente como que ya la tengo muy incorporada la cultura y la verdad que la cultura de las empresas americanas son muy transparentes. Eso comparado con otras, son muy transparentes en lo que tiene que ver con el desarrollo del empleado.*

*(...) S: Eso de promociones, aumentos de sueldo o sea es como que es bastante más claro, más transparentes, por ejemplo los mecanismos de evaluación de desempeño tienen muchos mecanismos de control o sea yo como supervisora hago la evaluación de una persona en base a “input” de otras, entonces pido un “input” a los clientes de la gente que trabaja conmigo, en base a eso hago una evaluación, esa evaluación a su vez va a un grupo de evaluación que sería de segundo nivel, a nivel Latinoamérica donde yo tengo que vali... o sea explicar porque yo hago esta evaluación de recomendación y todo y a su vez va a nivel global. Entonces, hay*

*tanto control que vos, yo Sofía, puedo hacer lo que quiero, me gusta la cara de uno o no me gusta y hago desastre.*

Ubaldo (PDN) está muy comprometido con lo que dice ser la “misión” de la compañía – “crear marcas deseables”-. Necesita creer en los “valores” de su empresa, pero está debe tener algún sustento real, empírico. Es difícil saber a ciencia cierta si los negocios que maneja la compañía a nivel de los accionistas están todos ajustados a derecho. Es por eso que este gerente se aferra a cuestiones mucho más terrenales, sabiendo que hay empresas para las cuales no trabajaría –por ejemplo en una tabacalera o en una petrolera-. En cambio, ve que su empresa (textil) produce un producto de “primera necesidad”, ya que “todos necesitan vestirse”. Es así como entiende que aporta “valor” a la empresa y al “negocio”.

Pedro (GRICN) trabaja en una empresa que desarrolla medicamentos. En su relato hace hincapié que se dedica a “salvar vidas”. Al igual que Ubaldo, siente que trabaja en una firma que hace su “aporte” a la sociedad, dado que la empresa “no vende zapatos”. Él encuentra que sus objetivos personales - idealismo, ayudar, investigar, altruismo- se cruzan con los de la empresa.

El culto que la empresa hace a la igualdad es lo que Silvia (GASN) destaca como algo que le inspira confianza. El léxico managerial se preocupa mucho por cuidar las formas y en ese sentido, estas formas provienen muchas veces del lenguaje revolucionario de otras épocas (Boltanski, 1999): igualitarismo, democracia, transparencia, independencia, autonomía, horizontalidad, etc.:

*S: Tampoco soy una mujer que se amedrenta ante la autoridad, bueno una de las cosas que acá tiene más es que acá todos somos iguales, se puede hablar con tu jefe y decirle que no estás de acuerdo, o sea no hay esta cosa ceremoniosa de “¡oh!, el gerente general”.*

### 20.3 La reciprocidad asimétrica

La segunda dimensión que utilizan Wright y Burawoy para abordar la problemática de hacer que el asalariado se esfuerce lo más posible en su trabajo remite a una *base relacional inmediata*: la reciprocidad asimétrica (descartamos la otra fuente de la que Wright y Burawoy dan cuenta dentro de esta dimensión -la que refiere a la dominación pura, sin reciprocidad alguna- dado que la utilizan para trabajadores de muy baja calificación<sup>133</sup>). Por “base

---

<sup>133</sup> Los autores sostienen que, cuando un proceso productivo es altamente interdependiente, es posible monitorear la productividad colectiva de los trabajadores en su conjunto, pero se dificulta evaluar la contribución de cada trabajador individual a la productividad global, por lo que los mecanismos de vigilancia y amenazas son profundamente ineficaces. De todas maneras, existe una poco costosa auto vigilancia colectiva, en la cual los empleados observan el desempeño de sus pares como un producto esencial derivado de su propia actividad y debido a sus conocimientos y habilidades, saben cómo evaluar la relación entre comportamiento y esfuerzo. Es sabido que los castigos de los que disponen los trabajadores para imponerle a sus pares, si bien no son tan



relacional inmediata”, los autores entienden a las cualidades de las relaciones sociales dentro del mismo proceso productivo, que afectan directamente las prácticas de los trabajadores y los jefes. En el caso de la reciprocidad asimétrica, el esfuerzo puesto en el trabajo se basa en el consentimiento (y no en amenazas de sanciones o despidos), en el acuerdo positivo de cada una de las partes involucradas en torno a los mutuos –si bien desiguales- beneficios de la extracción de dicho esfuerzo. Esto no implica que la coerción no juegue ningún papel en la generación de consentimiento, pero sí que la coerción no es aplicada directamente y de manera sistemática para generar esfuerzo. Battistini y Wilkis (2003) reconocen que si bien la adhesión puede tener dos vías, el consenso o la adaptación forzada, los límites entre uno y otro pueden llegar a ser difusos. Por su parte Calamari (2010:212), de manera más descarnada, habla de la compulsión a colaborar. De todos modos, preferimos elegir la postura de Gramsci, en la cual el consentimiento está siempre rodeado por la armadura de la coerción, pero el esfuerzo puesto por el individuo en el trabajo no es producto de una respuesta estratégica a la vigilancia directa y a las amenazas. La coerción sirve para crear el contexto necesario de las normas contra el parasitismo (*free riding*) y así generar obediencia voluntaria (Wright y Burawoy, 1994: 75). Un mínimo de coerción impide que emerjan comportamientos parasitarios entre los trabajadores de una misma empresa, pero la coerción de ninguna manera puede explicar todo el consentimiento.

#### 20.4 Los focos de resistencia

La reciprocidad asimétrica constituye un tipo ideal. La racionalidad estratégica que subyace al consentimiento bajo condiciones de reciprocidad asimétrica tiende a ser más estable en presencia de fuertes normas de responsabilidad en el desempeño laboral, la creencia en la justicia de los jefes<sup>134</sup> y el despliegue de focos de resistencia<sup>135</sup> respecto del sometimiento que

---

dramáticos como el despido, pueden ser tan eficaces como el mismo: ostracismo, sabotaje y otros. Esto se relaciona con la noción de sociedades de control –de pares- de la que tanto habla Deleuze (1999). Por otro lado, cuando los trabajadores monopolizan altos niveles de habilidades y conocimientos, es muy difícil para los jefes - que carecen de dichos conocimientos- monitorear eficazmente el desempeño de los trabajadores. En suma, es muy problemático observar sistemáticamente el grado de esfuerzo real de cada empleado bajo condiciones de habilidades y conocimientos complejos (Wright y Burawoy, 1994: 81, 82 y 84).

<sup>134</sup> Calamari (2010: 197) acude a una descripción más sofisticada de la legitimidad que debe revestir la relación entre los gerentes y sus jefes. Si el asalariado está asentado sobre la credulidad, la empresa lo debe estar sobre la credibilidad. Para que uno pueda creer, el otro debe ser creíble. Esta credibilidad está íntimamente relacionada con la noción weberiana de legitimidad. Boltanski y Chiapello (2002) han contribuido a operacionalizar este concepto en el trabajo cotidiano de los gerentes, dividiéndolo en dos dimensiones: justificaciones individuales (gracias a las cuales una persona encuentra motivos para adherir a la empresa) y justificaciones generales (según las cuales el compromiso con la empresa sirve al bien común).

<sup>135</sup> Para la construcción de esta variable dentro de nuestro modelo teórico, nos nutriremos del análisis de Fleming (2009), quien aborda la cuestión de la resistencia en el trabajo desde una perspectiva identitaria en la cual las personas tienden a buscar resguardo en sus valores y referenciales identitarios (Battistini, 2009) incluso a expensas de la cultura dominante en las organizaciones. Los trabajadores prefieren encajar en la cultura de la firma manteniendo al mismo tiempo lo que los hace diferentes. Si bien no centra su análisis en la dominación y la coerción del capital sobre el trabajo, Fleming le otorga importancia a enunciaciones discursivas alternativas y

la relación laboral implica. El refrán de la clase trabajadora “un día de trabajo justo por un salario diario justo” encierra una norma evaluativa (un salario diario justo) y una norma comportamental (un día justo de trabajo) las que, si le adosamos las innumerables manifestaciones de resistencia a las que recurrían los trabajadores, ayudan a estabilizar el consentimiento racional estratégico, lo que paradójicamente abona a la consolidación de un “sistema hegemónico” (Burawoy, 1994: 76).

Comentando el trabajo de Flocco presentado en las 12vas. Jornadas de investigación sobre los *cadres* franceses, Bouffartigue (2006) señala que para dicho autor no hay duda que las formas de resistencia deben ser pensadas no solamente en relación directa a los mecanismos de dominación, dado que éstos son neutralizados por la fuerza de las actitudes de resignación, de acomodamiento y de relativismo. Lejos de presagiar un proceso de cambio social, de liberación e incluso de rebelión del actor en su trabajo, estas formas de resistencia refuerzan las restricciones económicas y organizacionales así como su aceptación por parte de los

---

a la infrapolítica subterránea de la vida cotidiana del asalariado (2009: 124). De esta manera, la resistencia se muestra a través de variantes cotidianas como el cinismo, el “trabajo a reglamento”, la desidentificación así como las articulaciones alternativas de la individualidad. Sin embargo, de acuerdo al autor, la gran corporación se ha ocupado concienzudamente de la cooptación de la crítica de sus propios trabajadores, convirtiéndola en una cuestión estética impostada. Para evitar caer en determinismos, debemos preguntarnos acerca de la recepción de este intento de cooptación por parte de los *mánagers*. Con el fin de asegurarse el éxito en su objetivo, la firma apelará a la autenticidad de sus trabajadores, tal como lo vimos en el capítulo anterior. Pero Fleming constatará que no siempre esta autenticidad irá acompañada de una “pose” y que de una manera u otra, ésta será incorporada por los empleados en términos de liberación, sea ésta por medio del trabajo, alrededor del trabajo o del mismo trabajo (2009: 139). La liberación por medio del trabajo implica una suerte de compromiso con el proceso productivo capitalista. La liberación alrededor del trabajo, deja momentáneamente al trabajo a un lado y busca resquicios de liberación por fuera de la organización. Ésta constituye una idea más bien instrumental del trabajo, viéndolo sólo como un medio de vida. Por último, la liberación del trabajo niega la centralidad del mismo, por lo que se va a elegir a la “salida” (una suerte de reclusión voluntaria sin necesariamente renunciar a la empresa) como la mejor estrategia emancipatoria. Esta idea de autenticidad se aleja de la propuesta por la empresa, más cercana al ideario del individualismo (“sé tú mismo”) (Fleming: 2009: 150). Sin embargo, esto no implica un rechazo al trabajo en beneficio de una reclusión hedonista. Más bien se trata de una reconstrucción del trabajo en el sentido marxiano del término. El rechazo al trabajo asalariado nunca implicó un rechazo al trabajo en sí mismo. Nunca estuvo dirigido en contra de la productividad (no en su variante eficientista), la creatividad o la capacidad de inventiva. En cambio, se trata de un rechazo de una relación específica entre el capital y el trabajo (Hardt citado por Fleming, 2009: 165). Otra autora que se encuentra en línea con la “tesis identitaria” de Fleming, es la autora brasileña Braga Rodrigues (1996). Con el fin de develar las diferentes aristas que compone el consentimiento, Braga Rodrigues recurre al antropólogo Scott, quien sostenía que las actitudes y los comportamientos subordinados constituyen comúnmente discursos públicos o representaciones desviadas que no corresponden con los discursos ocultos. Es así como, según la autora, el escape hacia la fantasía, el desarrollo de formas alternativas de involucramiento por fuera del universo laboral, así como el simple distanciamiento (el cual no necesariamente implica la desvinculación de la empresa, sino que engloba otras formas de “salida” de la organización, desplazándose desde el involucramiento y lealtad con la organización hacia el compromiso directo con aspectos sociales del trabajo, como ser el acercamiento a grupos particulares de colegas), constituyen respuestas usuales a presiones externas sobre la identidad. Si bien Braga Rodrigues se centra casi exclusivamente en los aspectos identitarios del trabajo, dejando de lado la cuestión del trabajo como relación social –conflictiva, asimétrica-, no elude las formas de opresión propias de la cultura de una empresa transnacional de telecomunicaciones, su objeto de estudio. De acuerdo con la tesis “identitaria”, el consentimiento se basa en la búsqueda de estrategias de preservación de la identidad, en las cuales uno usualmente, si bien no de manera intencional, confirma y refuerza aquellos valores con los cuales no necesariamente está de acuerdo. La necesidad de confirmación de sí –producto de la experiencia dual de ser sujeto y objeto del mundo social- es lo que lleva al individuo a una continua búsqueda de seguridad.

mánagers. La transformación de la coerción en elementos de motivación y de consentimiento en el trabajo, se produce por medio de los imaginarios sociales como las nociones de autonomía, de performance, de mérito personal, etc. En nuestro modelo de generación de consentimiento, los focos de resistencia se pueden expresar a través de tres vías: en el trabajo, alrededor del trabajo y en contra del trabajo. A continuación describiremos cada uno de los focos con sus correspondientes referencias empíricas.

#### 20.4.1 Focos de resistencia en el trabajo

Según Bourdieu (citado por Aubert y De Gaulejac, 1991: 239), el poder de la organización se ejerce allí donde las estructuras mentales están objetivamente en consonancia con las estructuras sociales. Este “acuerdo” lleva a los individuos a invertir y a defender intereses que son la expresión de la dominación simbólica que se ejerce sobre ellos, es decir sobre su inconsciente: del hecho de la relación de homología que los une a las estructuras del espacio social. De todas formas, Aubert y De Gaulejac (1991: 241) intentan alejarse de los postulados de Bourdieu, ya que éste no explica los mecanismos que permiten dar cuenta de la incorporación del *habitus*<sup>136</sup>. Al postular la correspondencia entre las estructuras sociales y las estructuras mentales, no explica el proceso según el cual se produce esa correspondencia. Lo mental pareciera reducirse a lo social interiorizado. Dejours, producto de su formación psicoanalítica, refuerza las críticas de Aubert y De Gaulejac. Según el autor, hablar de consentimiento puede conducirnos hacia un camino determinista, considerándolo como un proceso automático de relacionamiento entre el exterior y el interior de un sujeto. De un lado estaría la presión –de la empresa- y por otro la interiorización de las políticas de la misma en el trabajador. Es esta interiorización la que Dejours (2003: 74) pone en duda o en cuestión. De acuerdo con éste, un individuo no interioriza tan fácilmente las cosas ya que es muy difícil producir en alguien cambios psicológicos significativos. Incluso cuando la gente tiene ganas de cambiar, cuesta mucho que el cambio se produzca. “Hay resistencia”, diría el psicoanálisis. Es así como Dejours piensa al consentimiento como una cuestión y no como una respuesta. El autor se pregunta cómo se puede hacer pasar una cosa que está en el exterior hacia el interior, para que finalmente ésta se capitalice bajo la forma de una conducta, lo que lo lleva a considerar que no se puede analizar la interiorización sin remontarse a la infancia, cosa que

---

<sup>136</sup> Es la internalización de la estructura de prácticas en campos, clases sociales y gustos. “Nada lo clasifica a uno más que sus propias clasificaciones”. Es la manifestación particular de una estructura social, configurada en cada individuo. *Habitus* son elecciones inconscientes. La estructura se impone en forma de *habitus*. Es muy interesante el análisis del esquema de funcionamiento del *habitus* que realiza Bourdieu: “los esquemas del *habitus* (...) funcionan más allá de la conciencia y del discurso, luego fuera de las influencias del examen y del control voluntario” (Bourdieu, 1998: 477). Así, “hablar de *habitus* es incluir en el objeto el conocimiento que los agentes –que forman parte del objeto- tienen del mismo y la contribución que ese conocimiento aporta a la realidad del objeto” (Bourdieu, 1998: 478). El agente es el individuo que puede modificar las estructuras o tener conductas diferenciadas debido a la trayectoria.

suelen hacer las teorías sociales de manera sistemática. Lo que olvida la teoría social es que, antes de ser adultos, todos hemos sido niños y lo que caracteriza a la infancia es que uno se encuentra en una situación de desigualdad en relación al adulto y es en esa tensa relación cuando se conoce por primera vez el rostro de la dominación. Es en esta instancia cuando se puede comenzar a hablar de la interiorización de la dominación. En su teoría del sujeto, no existe interiorización pasiva y en el fondo, si el asalariado se somete a las directivas de la empresa es porque fundamentalmente lo consiente. Pero cuando existe consentimiento es porque uno ha perdido la “batalla” – según el autor, la derrota se debe a la degradación del mundo del trabajo desde el punto de vista humano y afectivo- y cuando esto sucede, el trabajador entra a resistirse. Por lo tanto, no se puede hablar de consentimiento sin hablar de resistencia. Es aquí donde proponemos reinstalar al sujeto en el centro de la escena y dar cuenta de una de las maneras que adopta para resistir la dominación: con el fin de poner distancia a la constante demanda por parte de la alta dirección, se produce una suerte de “reflejo burocrático”, por lo que los objetivos devienen una coraza que protege a los actores contra la invasión de la urgencia. Esta forma de “retirada del juego” siempre se hace de forma discreta sin hacer pública la oposición a la alta dirección, simplemente estos gerentes se esconden detrás de las reglas y de los objetivos fijados en la anterior evaluación de desempeño. El trabajo convertido en una actividad ritualizada evita confrontarse a la angustia que causa el estrés. La sobreinversión de energía en el trabajo constituye un sistema de defensa contra la angustia, angustia que la empresa contribuye a generar de manera permanente (Aubert y De Gaulejac, 1991: 245). Sorprendidos ante un despido que les parece injustificado e inesperado, gerentes de larga trayectoria pueden caer en profundas crisis de angustia dado que se encuentran totalmente incapaces de reinsertarse en el mercado laboral. A ellos les es imposible despegarse de lo que había constituido el centro de sus vidas e incluso su “razón de vivir”.

Pero en lugar de trabajar “a reglamento”, otra salida que puede adoptar el asalariado es la inmersión total en el trabajo: tal como sostiene De Gaulejac (2005), para luchar contra la angustia, el mánager se vuelca totalmente en el trabajo, obteniendo resultados que a su vez le generan reconocimientos pero también mayores responsabilidades, aumentándole el placer pero también la angustia. El trabajador entra en una espiral de la cual no puede salir<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> Aquí radica el éxito y el fracaso de la empresa. Los conflictos se presentan cada vez menos a nivel de la organización en términos de luchas reivindicativas y cada vez más a nivel psicológico: inseguridad, sufrimiento psíquico, desarrollo profesional, problemas psicosomáticos, depresiones nerviosas. Cada uno es invitado a cultivar su autonomía, su libertad, su creatividad para ejercer un poder que refuerza su independencia, su sumisión y su conformismo. Junto con la exaltación de la subjetividad, se produce una exaltación de la alienación. El sujeto mismo es el principal motor de la alienación (De Gaulejac, 2005: 129 y 130).

Cousin (2006) llama a este fenómeno “la afirmación del trabajo”, produciéndose cuando el asalariado expresa su interés y excitación al desarrollar su labor. En nombre de la capacidad de actuar de manera “autónoma”, los trabajadores evocan el placer de alcanzar las metas, a sortear los obstáculos, a encontrar soluciones. Esta forma de acción es definitivamente ambigua y es por esto que el trabajo es a su vez definido como alienante dado que él necesita, para poder llevarlo a cabo, una inversión de sí cada vez más fuerte. Reivindicando su capacidad de hacerlo a pesar de todo, los *mánagers* devienen sus propios verdugos. Entre todas las acciones de resistencia, ésta es la más antinómica, puesto que más que mostrar su capacidad de agencia, no hace sino enaltecer su sujeción. Uno no puede escapar de un poder paradójico salvo desmontando sus diferentes mecanismos que lo hacen contradictorio. Pero ¿cómo proceder cuando uno mismo se encuentra al interior del sistema? Es por eso que más que invocar las órdenes contradictorias a las cuales el gerente está siendo sometido, éste preferirá evocar las disfunciones del sistema, los problemas a resolver. No es la empresa la incoherente, es el individuo el que debe llevar la carga psíquica inducida por la contradicción. Roussel (2007) habla de las máscaras que uno debe mostrar al otro para que piense lo que el “enmascarado” quisiera que piense de él. Esta máscara, sostiene Roussel, ayuda a soportar los embates cotidianos del trabajo, ofreciendo al otro el cimiento del ritual de la interacción. Pero la puesta en escena dramática de una interioridad domesticada contiene las tensiones y los deseos que florecen y golpean desde dentro. Si la regularidad de relaciones impone una constante puesta en escena, esto permite diferenciar los diferentes tipos de máscaras que pueden surgir como consecuencia de esto: 1) La máscara de la sumisión, que revela la expresión de tensiones contenidas. Bajo el peso de las presiones internas y externas de la empresa, la máscara se transforma en sumisa, adoptando la figura de la abnegación, lo que impide decir no a cualquier orden. En la evaluación periódica a la que fue sometido Facundo, un gerente de una empresa del sector electrónico de origen norteamericano, se le señaló como “área a desarrollar” la incapacidad de decir “no”. Una de las consecuencias de esta actitud enmascarada es el *surmenage*, lo que no es otra cosa que una forma de violencia infligida hacia sí mismo. 2) Cuidar las apariencias: muchos trabajadores llevan a cabo un trabajo inconsciente de transfiguración de una realidad teñida de restricciones y paradojas. Con el fin de llenar el abismo de la contingencia inherente a la existencia, se produce una sensación de indispensabilidad. Este ejercicio de transfiguración de la subordinación es necesario para conservar la dignidad de una condición, ya que al disimular una condición objetiva, convirtiendo lo insoportable en honorable, el individuo protege su imagen frente a los otros. 3) La figura del simulacro: en ciertos casos, la máscara tiene un origen estructural impuesto desde arriba a la función de *mánager* como ariete de la alta dirección. Así, el gerente participa

de una simulación en la cual éste se convence de la utilidad de las decisiones que le vienen impuestas desde arriba con el fin de lograr la adhesión de los de abajo. Sin embargo, el estratagema de la autopersuasión con la finalidad de “engañar” a los otros, conlleva ciertos riesgos para la alta dirección, ya que una de las posibles conclusiones de los mángers puede ser que lo que le obligan a hacer a los de abajo, probablemente se lo hagan a él desde arriba. El problema, sostiene Roussel, surge cuando esas máscaras se resquebrajan, mostrando otra cara de sí mismo, lo que lo puede llevar a una resistencia abierta contra el trabajo. Aubert y De Gaulejac (1991) advierten que la dialéctica adhesión-frustración, que en un primer momento es productora de energía, debe ser manejada para evitar caer en el exceso de una adhesión que no será otra cosa que una rendición sin condición. El peligro de caer en esta situación radica en que el sujeto puede no encontrar los resortes internos necesarios para desplegar su creatividad y su progreso dentro de la empresa. Es por eso que, para el mánager, la organización pasa a ser objeto de adhesión e identificación hasta un cierto punto: es a partir de una mirada crítica que la firma se nutre del asalariado. Es entonces la dialéctica fascinación-revuelta, idealización-decepción, adhesión-frustración, el motor del funcionamiento psíquico demandado en las empresas. La agresividad y la angustia generadas en estos procesos contradictorios son en efecto los elementos de progreso en la escala jerárquica que conducen a cada individuo a querer realizarse sin cesar y a desplegar cada vez mayor energía en la empresa, con el fin de compensar una decepción y apaciguar una angustia. Trabajando cada vez con mayor intensidad en el sentido requerido por la firma, jugando el juego propuesto por el sistema y aceptando realizarse dentro de los límites que éste instaure, el individuo llega, mediante una fuerte tensión, a sentirse más libre que dominado, más satisfecho que angustiado por la obligación del éxito, más estimulado que inhibido por la contradicción. Aceptando sobrepasar las tensiones contradictorias que le infringe sin cesar la empresa, esforzándose por sublimarlas de todas las maneras posibles, depositando toda su energía en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el sujeto puede no sólo salir de la lógica paradójica que le inflige el sistema, sino sobre todo percibir gratificaciones financieras, de estatus y narcisísticas (Aubert y De Gaulejac, 1991: 140 y 141). Pero recordemos que es necesario que el trabajador sepa medir y administrar su inversión para no caer en la fascinación estéril que lo transforme en una cáscara vacía que obligue a la empresa a deshacerse de él. La empresa puede revelarse “esquizofrenizante” para el individuo, en función del grado de adhesión psíquica que posea hacia la organización. Es ahí cuando el grado de inversión personal en la firma deviene una intensidad tal que el asalariado no puede operar ningún distanciamiento en su relación con la empresa que, sin ofrecerle gratificaciones afectivas y narcisísticas necesarias, no le ofrece los medios suficientes de existir en la

organización, condenándolo a la locura o a la muerte simbólica (Aubert y De Gaulejac, 1991: 142).

Analía (GMAS) muestra las paradojas a las que la somete la empresa en relación con los horarios. La encerrona en la que se encuentra se basa en que una de las políticas de la empresa es limitar la cantidad de horas que trabajan los gerentes. Por eso decidió que los viernes se trabaje hasta las 14:30. Esta “restricción” se diluye rápidamente cuando, para poder “cumplir” con la nueva normativa, el empleado se queda hasta más tarde el resto de los días, por lo que la suma de global de horas queda inalterada...

*E: ¿Cómo es el horario de trabajo en la empresa?*

*A: Bueno, igual ahora trabajo bastantes horas, pero la teoría es, nosotros entramos 9 menos cuarto y debería trabajar hasta 6 y media, 7. Y tenemos la ventaja de que los viernes tenemos horario reducido, hasta 14:30. Eso empezó un año, 3 meses, el año siguiente, 6 meses y ahora, todo el año. El que quiere quedarse hasta más tarde porque se va en la semana 5 y media, se queda, pero si vos te vas más tarde en la semana, lo podés hacer. Y mi jefe es uno de los precursores que quiere que el viernes a la tarde no vengamos a trabajar. Y ahora yo estoy haciendo el MBA, cursando el viernes a la tarde.*

*E: Pero eso es la teoría ¿y la práctica?*

*A: En la práctica, leo e-mails un domingo, salgo de acá, me voy al gimnasio, me llevo la compu a casa y respondo e-mails o me acuerdo que alguien no hizo tal cosa, lo termino. Los viáticos, no me da el horario para hacer rendición de viáticos durante el laburo, entonces lo hago en mi casa.*

¿Cómo es posible que Horacio (GFPN) siga trabajando en la misma empresa? Su interés no está puesto en la empresa sino que está enfocado en un emprendimiento personal. Sin embargo, la firma valora su carácter emprendedor, lo que permite trabajar largas horas en la empresa, invertir todas sus energías buscando nuevos desafíos...que lo mantengan “inquieto”, tal como dice necesitarlo...

*E: Suponete que vos tenés la vaca atada, ya sea porque sos multimillonario o porque tenés asegurado...*

*H: Mañana abro tres negocios, empiezo..., hago el de la marca que te dije, hago..., no sé, cualquier cosa, hago las herraduras de colores, (...) Hagamos un plan de marca, hagamos un plan de marca y todos vienen con cosas racionales y yo dije “hagamos herraduras de color”.*

*E: Mi pregunta era...*

*H: ¿Si me voy a quedar en el molde...?*

*E: No, no.*

*H: Ah, pensé que venía por ese lado.*

*E: Tenés buena guita asegurada de por vida por mes. Lo que ganás ahora, lo tenés asegurado por mes. No tenés que trabajar ¿qué hacés con tu vida?*

*H: ¡Uh! Yo empiezo una empresa. Empiezo una empresa.*

*E: Una pequeña, familiar.*

*H: Empiezo una empr..., no sé si una empresa. Empiezo a trabajar, a contactar gente, empiezo a comprar barato y vender caro.*

*E: Pero la mayor parte del tiempo hobby o la mayor parte del tiempo vos trabajarías y un par de hobbies...*

*H: Lo haría..., creo que si se pudiera separar, no sé bien, en medio. Pero creo que siempre, si miraría [sic] la balanza me dedicaría 110% a lo de la plata. No por la plata, pero no puedo estar quieto, no puedo. Sin duda, sin duda... Yo veo negocios todo el tiempo en todas las cosas que hago. Yo voy a esquiar pensando en ponerme el bar de no se qué o voy en la ruta y miro por qué no hay..., falta algo.*

En consonancia con la actitud de Horacio, Mariana (CPCFN) dice tener la “camiseta” de la empresa puesta y da todo por “ella”. Su semana (de domingo a domingo) gira en torno a las exigencias laborales. Pero no ata su futuro al de la firma. Es consciente que este vínculo puede romperse en cualquier momento. Mientras tanto, ella defenderá los intereses de la compañía, incluso más allá de lo que se pueda exigir (ella sabe que otros colegas no trabajan los fines de semana como ella):

*E: Vos sabés que lo que veo en la gente de MBA, antes se hablaba mucho de la camiseta...*

*M: ¿De la empresa?*

*E: Sí. Ahora lo estoy viendo muy poco (...) Como que yo venía con un prejuicio, si querés, de que la gente tiene re puesta la camiseta y la verdad que...*

*M: Igual yo creo que yo tengo puesta la camiseta. Ahora si decir que uno podría llegar a irse es no tener puesta la camiseta, sí, no tengo. Pero (...) para mí, mi trabajo no son las ocho horas que estoy acá y me voy... no, yo sigo pensando, abro la máquina en mi casa y...*

*E: ¿Para hacer qué?*

*M: ¡Para trabajar! Para ver recursos y...*

*E: ¿Para ver recursos?*



*M: Sí, para asignación de recursos, pensar cosas, entrar a la máquina y ver, chequear mails, contestar. Nada, el horario de Lima son dos horas antes que nosotros. Entonces, yo estoy a las ocho de la noche y allá son las seis y tengo que contestar el “nextel”. O sea en eso...*

*E: ¡Qué grande el “nextel”, que logra que vos ahora puedas trabajar en tu casa a las ocho de la noche!*

*M: Sí, pero... o sea, en eso te digo que hay gente que ni siquiera hace eso y que en cambio yo hoy doy todo por la empresa. Lo que pasa que no ato mi futuro a esta empresa...*

*E: ¿Por qué no lo atás a esta empresa?*

*M: Porque me puede aparecer algo mejor para mí. Yo estoy antes que la empresa. Si eso ya es no tener la camiseta de la empresa puesta, entonces yo no la tengo...*

*E: No, yo no te...*

*M: No, todo bien. Digo si eso es tener la camiseta puesta de la empresa, yo no la tengo. Pero yo doy más de lo que tendría que dar por la empresa.*

Mariano Gamboa (AJA) da cuenta la necesidad de trabajar menos, pero su puesto de “asociado” del “buffet” de abogados donde se desempeña, no permite llevar a cabo su deseo. Rápidamente desliza su discurso hacia dedicarle más tiempo a actividades más placenteras para él, pero dentro de la empresa...

*E: ¿Tener más tiempo para qué? ¿Para tener otra actividad más?*

*MG: No, no, para...estar menos tiempo dedicado al trabajo, si bien me gusta bastante.*

*E: Sí.*

*MG: O, dentro del mismo trabajo, más tiempo a determinadas actividades.*

*E: ¿Por ejemplo?*

*MG: Y, más a por ahí negocios que yo no hice. Adquisición es un negocio que me interesa mucho, pero lo que me da más de comer es auditoría hoy.*

El relato de Marcos (GCPA) es confuso. Cualquier atisbo que haga aflorar su “vocación”, como ser dedicarse a “lo social” o a los “deportes” es rápidamente mitigado por los desafíos constantes a los que lo expone la empresa. El “reflejo burocrático” citado anteriormente, parece funcionar de manera transparente:

*E: A ver decime: ¿Vos no tenías ni idea de tu vocación? Sabías, bueno, elegiste la carrera, pero tu vocación, no ¿Qué es lo que te gustó específicamente?*

*M: Yo te diría que a mí lo que me gustaba... yo tengo una vocación social, creo que la tengo...*

*E: ¿La tenés?*

*M: Sí.*

*E: ¿Y en qué se plasma eso?*

*M: Bueno, claro, ese el punto que me pregunto mucho....*

*E: A ver...*

*M: Siempre lo estoy hablando con mi mujer, siempre tengo ganas de hacer cosas...tengo amigos que hacen, me he intentando de involucrar... y a mí me pasa que a mí me gustan muchas cosas, me gusta mucho el tema de los deportes, acá en el trabajo estoy muchas horas, me gusta lo que hago, hoy la parte comercial es algo que me gusta, me gustan los desafíos, hay muchas cosas por hacer... no es “Unilever” que ya está todo hecho... si bien a esto le va bien, de golpe estás una semana y decís: “¡Guuu, todo lo que hay por hacer!”... porque está muy verde todavía. Trabajo bastante, me gustan muchos los deportes, tengo muchos amigos a los que les gustan muchas cosas, pero aún no le dedico tiempo real a plasmar esto social.*

Cuando Marcelo (GFAN) hace saber su “malestar” a su jefe, inmediatamente se activa un mecanismo de “retención”<sup>138</sup> que arranca de cuajo esta “desviación”. De pronto Marcelo se siente motivado nuevamente por los nuevos desafíos a los que se ve expuesto:

*M: Pero volviendo más a lo que es mis tareas, no he llegado a un punto de hartazgo de decir “no, quiero salir disparado de acá”, pero estoy empezando a decir “bueno, quiero hacer otras cosas”. Eso mi jefe lo sabe y por eso me ha dado como algunas responsabilidades, por ahí, cada vez mayores: el hecho de que cuando él no esté, me deje a mí a cargo del grupo..., un proyectito con alguna mejora, me lo delega a mí. Como que me va dando alguna cosita para hacer o alguna presentación de algún director me manda a mí a hacerla. O sea, la verdad que yo le agradezco todo ese tipo de tareas que me da porque son los que me mantienen motivado.*

Mora (GPFN) es una fiel exponente que el estrés y la angustia pueden transformarse en una sobreinversión en el trabajo y en la defensa de los intereses corporativos. No parece haber crítica alguna a la alta dirección que le obliga a trabajar hasta altas horas de la noche. Esto le va a causar reconocimientos, pero a la vez le aumentará el estrés...

*M: ¡Qué lindo son las vacaciones! Estoy orgullosa de lo que hago. Pero es estresante ser corporativa, tuve que dejar cosas, pero me gusta quedarme hasta las 21 en el trabajo. Le pongo pasión a mi trabajo, hablo siempre del trabajo.*

---

<sup>138</sup> Nos referimos a los mecanismos desplegados por las empresas con la finalidad de evitar que sus empleados de mejor desempeño se vayan de la empresa.

Esteban (GIN) no fija las reglas de juego, sino que actúa en consecuencia. El dilema entre lo que se esperaba de él y lo que él realmente quería, era evidente, pero en el trabajo Esteban encuentra un sentido, que probablemente se base en la seguridad que le brinda. La “afirmación del trabajo”, de la cual dábamos cuenta, se produce aquí cuando Esteban dice estar frustrado a veces, pero si está ahí es porque en algún sentido lo eligió, por lo que rápidamente encuentra razones suficientes para quedarse hasta la noche en su oficina. El tránsito puede ser una buena excusa que le haga olvidar su frustración....

*E (GIN): Entonces era el resultado de lo que el entorno esperaba frente a lo que yo quería, era lo peor. Era competir, y cada vez me iba mejor, en algo que no era lo que más me gustaba. Pero yo nunca lo expresaba así, en ese momento fue como ver el diario del lunes, dije bueno sigo lo hago bien, pero, tenía algunos altos índices de frustración...*

*E: ¿qué sentidos le encontrás a tu trabajo?*

*E (GIN): Yo creo que termina siendo la razón de ser de por qué uno eligió, porque eligió. El día que le deje de encontrar sentido, lo dejo, no tardo ni un segundo en tomar la decisión, cuando hay algo que no lo elijo más, no demoro un segundo en la decisión. Eso es algo que aprendí. Quizás tiene que ver con algún recorrido, con algo que en algún momento uno lo tiene que dejar de hacer y lo (...) Y al final del día, está bien, fue un aprendizaje, pero yo ese tiempo lo hubiese puesto en otro lado, hubiera tenido, otros recorridos. No vale la pena pensar que hubiera sido, no me detengo, no pierdo tiempo en eso. El sentido es, me tiene que completar, en lo que considero que me falta, ¿no? Yo también le pongo mucho foco al trabajo, porque mi familia sigue en Córdoba, yo estoy soltero. Yo estoy haciendo algo, y si estoy dudando entre lo termino acá y me voy a mi casa, miro el tránsito y digo “es una locura, lo termino acá”. Acá estoy más cómodo, tengo herramientas, yo en mi casa es más complicado, no tengo las mismas herramientas que acá. Tiendo más a quedarme que a irme.*

Francisco (GLSSN), reconoce que a veces no tiene ganas de ir a trabajar a una empresa que le demanda muchas horas de trabajo y mucha presión tanto de sus jefes como de los clientes. Su manera de resolver este “problema” es no enfrentándolo, dado que no tiene solución aparente:

*E: ¿Qué haces cuando te agarra fiaca?*

*F: Me levanto, trato de no pensar y me voy a trabajar.*

Una gerente de sistemas de una empresa del sector siderúrgico de origen argentina, reconoce las consecuencias de responder a las exigencias de una empresa que obliga a sus gerentes a estar disponibles 24 horas al día (a través del “nextel”, dado que en jerga de la empresa, “tener el nextel” es estar de guardia las 24 horas):

*Mucha gente se retiró en los últimos años con depresión, a los 30 o 35 años.*

Pareciera ser que los gerentes no aguantan el ritmo de trabajo que les impone la empresa y terminan con depresiones y licencias psiquiátricas. Mientras tanto, los operarios de la misma compañía no aguantan dicho ritmo de trabajo y renuncian o se oponen a valorar todos los beneficios que les da la empresa (préstamos hipotecarios, préstamos para la compra de un auto, etc.). La “Tasa de rotación” que sufre la firma con sus operarios, se manifiesta en una “tasa de depresión” en su población gerencial. La vía de escape de los operarios parece más “saludable” que la de los gerentes...La misma gerente de sistemas reconoce que:

*Hay gente -especialmente dentro de los mandos medios- que se le desmoronó el mundo cuando lo desvincularon, a pesar que económicamente era valioso; era mejor decirles que su esposa lo engañaba...*

Eduardo (GRLLSA), quien trabaja en la misma empresa que la gerente de sistemas, reconoce el fenómeno y da cuenta del mismo con mayor nivel de detalle, incluso buscando una posible causa del mismo:

*Ed: En el primer nivel de los mandos medios han aumentado las licencias médicas y psiquiátricas: la razón por la cual les afecta a este nivel gerencial es porque son los que ponen la cara, están en contacto directo con el personal.*

Analía (GMAS) parece haber incorporado la dominación simbólica de la que había sufrido tiempo antes cuando la despidieron sin pagarle indemnización alguna (a la que nunca reclamó porque, según ella, “el mercado es chico”). Se termina reincorporando a una pyme con un salario mucho menor y aparentemente sin la urgencia de tener que reinsertarse laboralmente:

*En 2001 me echan. Me mandaron a un “outplacement” [un servicio de reinserción laboral pagado por empresa que la despidió]. Luego trabajé en Martha Harff para “despertar el vicio de laburar”.*

Eduardo (GRLLSA) cuenta cómo un empleado puede ser su propio verdugo. Está dispuesto incluso a ir a trabajar “ad honorem”. Tal como lo sosteníamos anteriormente, ¿cómo proceder cuando uno mismo se encuentra al interior del sistema? Es por eso que más que invocar las órdenes contradictorias a las cuales el gerente está siendo sometido, éste preferirá evocar las disfunciones del sistema, los problemas a resolver. El gerente desvinculado (temporariamente, hasta que se lo recontrate), sentirá la urgencia de terminar su “trabajo”. No es la empresa la incoherente, es el individuo el que debe llevar la carga psíquica inducida por la contradicción. El trabajador no enaltece su autonomía, sino que refuerza su sujeción más que su capacidad de agencia...

*Ed: Gente grande que hemos desvinculado, porque están próximos a la edad de jubilación y bueno, después terminaron contratándolos, a través de una agencia de una consultora, por*

*un par de mesas más, hasta que se terminara de transferir las funciones, ¿qué se yo? Pero entre el tiempo de la desvinculación y el de la recontratación, por lo menos pasan 15-20 días. Y la gente dice: “Pero yo tengo que venir, aunque sea trabajo en mi casa”, y yo les digo “Vos no pisás la planta”.*

*E: ¿Y por qué...que te dicen, por qué tienen que venir?*

*Ed: Y porque tienen que terminar su trabajo, tienen que terminar su trabajo. (...) Sí, hay muchos... ¡Ojo!, estamos hablando de gente que tiene 40 y pico de años de antigüedad. Su vida es la planta...*

#### **20.4.4 Focos de resistencia alrededor del trabajo**

El foco de resistencia alrededor del trabajo, deja momentáneamente al mismo a un lado y busca resquicios de liberación por fuera del proceso productivo de la organización –como ser, las distracciones cotidianas hacia cuestiones que nada tienen que ver con el trabajo, pasatiempos, charlas informales, etc.-. Ésta constituye una concepción más bien instrumental del trabajo, concibiéndolo sólo como un medio de vida. Entre las formas de resistencia que muestran los máangers en sus trabajos, Cousin (2006) da cuenta de una lógica de acción que ilustra de manera fehaciente la vía de escape alrededor del trabajo: la amortización. Dentro de esta lógica, los empleados hacen cualquier cosa menos trabajar, generando de esta manera que se abra una brecha entre el tiempo efectivo y el tiempo declarado de trabajo. Esta lógica evoca todas las conductas que logran frenar el ritmo de trabajo logrando apropiarse, al menos momentáneamente, de la administración de un tiempo que le ha sido arrebatado al empleado. En nombre de los objetivos a cumplir, es posible resistirse a la demanda escapándose de ella, al menos de manera parcial e intermitente. Esta forma de acción puede revestir las características del “trabajo a reglamento” en el cual los actores se esconden detrás de las reglas para justamente evadirse del trabajo. En este caso, el “reflejo burocrático” mencionado en el foco de resistencia en el trabajo, sirve para eludir las reglas de juego, al menos temporalmente.

Francisco (GLSSN) reconoce que busca constantemente la “evasión”, aunque la empresa le hace pagar el costo de la misma por medio del trabajo por objetivos:

*E: ¿Y a veces no hay momentos que estás en el trabajo y decís “este momento me voy a tomar para mí, no para trabajar”? ¿Podés hacer eso?*

*F: Sí, el tema es que...de hecho a veces lo hacés, cuando estás muy estresado lo hacés. El tema es que yo trabajo por proyectos, los proyectos hay que cerrarlos, y relajarme una hora implica que esa hora voy a tener que trabajarla en otro momento.*

En las entrevistas, es muy difícil llegar a un registro en el cual el gerente se enfrente a

situaciones en las que reconozca que no actúa a favor de la empresa. Mucho menos cuando debe reconocer que preferiría simplemente “no trabajar”. Mostrarse improductivo es un rasgo que ninguno se permite. Se puede decir que Mauricio (GTIM) tuvo un “acto fallido” cuando, al hablar de su rol de jefe “delegativo”, reconoce que él “no labura”, sino que se encarga de supervisar a sus subordinados...

*M: Y yo... es una 360 parcial. Se puntuaban algunas cosas, se le daban puntajes a algunas cosas y después había algunos comentarios que vos podías poner como “fortalezas, debilidades y mejoras” que tengo. Y, en general, todos coincidieron en justamente lo que yo trato de hacer. No me sorprendió, pero obviamente es bueno que lo que yo trato de hacer, ellos lo ven igual. Eso es bueno, más que nada que estamos todos viendo lo mismo, que es: darles mucha confianza, delegar mucho... yo en realidad no laburo, prácticamente no hago nunca el trabajo que hacen ellos, muy rara vez, muy rara vez...*

Freud identifica la existencia de un amplio consenso en el mundo occidental de una percepción de trabajo como producto de una necesidad de “ganarse el sustento”. La negación del “goce” en el trabajo lleva al trabajador a buscar la “felicidad” por fuera de la actividad laboral. Esto puede llevarle a desplegar el “reflejo burocrático” en el ámbito de trabajo de manera tal que no haya lugar para la reflexividad:

*Es imposible considerar adecuadamente en una exposición concisa la importancia del trabajo en la economía liberal. Ninguna otra técnica de orientación vital liga al individuo tan fuertemente a la realidad como la acentuación del trabajo, que por lo menos lo incorpora sólidamente a una parte de la realidad, a la comunidad humana. La posibilidad de desplazar al trabajo y a las relaciones humanas con él vinculadas una parte muy considerable de los componentes narcisistas, agresivos y aún eróticos de la libido, confiere a aquellas actividades un valor que nada cede en importancia al que tienen como condiciones imprescindibles para mantener y justificar la existencia social. La actividad profesional ofrece particular satisfacción cuando ha sido libremente elegida, es decir, cuando permite utilizar, mediante la sublimación, inclinaciones preexistentes y tendencias instintuales evolucionadas o constitucionalmente reforzadas. No obstante, el trabajo es menospreciado por el hombre como camino a la felicidad. No se precipita a él como a otras fuentes de goce. La inmensa mayoría de los seres sólo trabaja bajo el imperio de la necesidad, y de esta natural aversión humana al trabajo se derivan los más dificultosos problemas sociales (Sigmund Freud, en “El malestar en la cultura”).*

En línea con lo expuesto por el padre del psicoanálisis, Anaía (GMAS) considera al trabajo como un simple empleo en relación de dependencia, no como el ejercicio de una “vocación”. La disminución de los tiempos “muertos” es un imperativo que el mánager se autoimpone y

que sólo una empresa “demandante” puede hacer cumplir.

*A los 18 años daba clases de apoyo. “Mi papá me decía: vos no trabajás, entonces salí a buscar trabajo en una oficina”. (...) Trabajé en Roche 3 meses, pero me fui porque “me sobraba el tiempo”.*

Horacio (GFPN) refleja el malestar en muchos gerentes cuando se los interroga acerca de alguna “pasión” que mantienen oculta y que cada tanto puja por aflorar a la superficie. El MBA es fácilmente aceptado debido a que forma parte del “plan”, de la carrera que tenía previsto. Sin embargo, reconoce que le dedica una considerable cantidad de tiempo a “estudiar a las personas” sin finalidades utilitarias sino sólo por “amor al saber”:

*H: Y, con el tiempo me encantaría, me hubiera encantado estudiar (...), empezar Psicología. Y ese sí es “guarda, por ahí lo hago cuando termine el MBA”.*

*E: ¿Por qué?*

*H: Me gusta. Aparte es súper interesante. Eso sí es como un desarrollo ya... Porque me da la sensación que te permite como un acercamiento bastante más importante, más profundo con la cabeza nuestra, con la tuya, con la de la gente que está hablando con vos. No digo que explique nada, no digo que te permita explicar al otro. Pero seguramente hay cosas. Por eso hay psicólogos, por eso hay psiquiatras o gente que atiende ese tipo de lugar y de profesión.*

*E: ¿Algo te influyó o fue una introspección tuya?*

*H: No. Me influyó un poco la vida en las empresas. (...) Son gente muy distinta, vos decís “¡qué raro!, ¡qué loco!”, por ahí el loco sos vos. ¡Qué cantidad de gente rara!, ¡qué de “freaks” que me cruzo todos los días! y, por otro lado, decís “la verdad que tengo un montón de partes del disco duro todavía para ocupar” y eso me interesaría. Me gusta leer y si no me obligo por ahí no leo tanto, me interesa. Pasa que hacer una carrera como psicología es demandante y no siempre vas a ver exactamente lo que te gusta. Pero lo tengo muy, muy presente. No sé si cuando termine el MBA no lo encaro.*

*E: ¿Te imaginás dedicándote a psicología?*

*H: Sí. (...)*

Horacio reconoce que el MBA lo hace como “hobby”, para escaparse del mundo empresarial, para él es como un “spa”. Es interesante que, a la vez que el MBA le aporta capital social –lo que redundaría en mayores posibilidades de seguir creciendo en la empresa-, la alta dedicación horaria que le demanda su cursada, le permite evadirse del trabajo cotidiano, del cual “sale quemado”:

*H: Tampoco elijo el MBA solamente por el “network”, (...) me parece tonto pensarlo así.*

*Tampoco lo elegí porque pienso que voy a saber mucho más de lo que sé. Lo hago por hobby. Cuando lo digo se ríen. (...) En las empresas salís quemado, pero es completamente impersonalizado. Decís “basta”. Salgo quemado y ¿a quién le estoy sumando? ¿A mí? poco. Porque al cabo de tres años repetís cosas, mismo cliente, mismas matemáticas, mismo proveedor, mismo “chamuyo”, mismo problema, misma solución. Y, así todo, tenés todo lo mismo y todo te es un drama distinto porque dependen los ánimos, depende tu director, depende tu gerente, depende el ánimo de la compañía. Entonces lo que me decías, la idea mía..., voy conspirando hacia eso y la elección del MBA en particular es como un hobby realmente porque yo salgo y quiero hacer algo que me gusta, algo que me divierta. Yo voy y me divierto. Yo voy y me divierto, a la facultad. A mí no me gusta ser mediocre ni nada. Tengo mis limitaciones, yo veo gente que, a media máquina, estudia más rápido que yo, tiene mejores notas que yo. Yo tengo otras capacidades que desarrollo. Por ahí, ese tipo va y no está tan contento como yo voy y para mí es un “spa”. El otro día me lo decía así una chica: “para mí es un spa”.*

*E: Porque ¿vos le ves la finalidad de hobby o hay otra finalidad más en el MBA?*

*H: Yo, en principio, lo veo como un hobby. Si te digo otra cosa, te estaría mintiendo. Sé que me va a servir a mí para..., es un hobby. También me gusta historia, también en algún momento tenía ganas de estudiar historia del arte. Está pendiente.*

*E: Pero ¿también cultivás las relaciones ahí?*

*H: También. Para mí es un hobby. Es un gran hobby. Un gran hobby. Fundamental.(...) Viajaría también, que me gusta y, por ahí, haría psicología y antes de psicología, por ahí, haría algo más tranqui como historia. Estudiaría historia que también me atrae.*

En el apartado sobre racionalidad estratégica, comentamos lo que le sucedió a Horacio cuando su jefe contrató a una persona por encima de él. Esto le produjo angustia y estrés. La vergüenza de la exposición pública del fracaso parece ser insoportable. Sin embargo, él encuentra en eso la posibilidad de eludir un trabajo en el cual no ve futuro: ahora puede “dormir más”, “ir más tiempo al gimnasio”, “dedicarle más tiempo al MBA”:

*E: ¿Cuál es tu horario laboral?*

*H: Acá es bastante flexible la gente. Por lo general es de 9 a 7.*

*E: Pero ¿el real?*

*H: Ahora estoy llegando a las 9, me estoy yendo a las 6 los días de la “facu”. Llego a las 9 y media, me voy a las 7 o a las 6 y media. (...) Antes trabajaba más, los dos primeros años trabajaba de 8 o de 9 de la mañana, pero nunca me iba antes de las 8 de la noche.*

*E: Ah, mejoró...*



*H: Sí, mejoró sensiblemente esa parte de mi vida. Sensiblemente esa parte de mi vida. Mejora mi vida, pero dentro de la organización es como medio degradante, todo el mundo sabe que eras el que seguía y ahora no sos más el... eras el dos...,*

*E: Ahora sos el tres.*

*H: Ahora sos el tres. En una administración donde es uno, dos, tres y el grupo de chicos. Dentro de lo organizacional no se ve bien (...).*

*E: ¿Y qué pensás con eso vos?*

*H: Estresante. Primero me parece estresante. Después, por otro lado, si fuera tercero me parecería desafiante al mismo tiempo, si hubiera más posiciones para moverse. Como acá no hay demasiado para moverse, es una estructura bastante chica a nivel local, no está tan buena. Aunque en realidad yo lo disfruto, me sirve, es bueno, es excelente para el MBA, por ejemplo o para ir al gimnasio o para dormir un ratito más.*

Horacio parece llegar a la conclusión que el mundo empresarial no es para él y encuentra en la vida académica un lugar que le evoca un paraíso perdido al cual le urge recuperar. Necesita evadirse de los controles, necesita tener más injerencia en su vida. El MBA, en su caso, le permite vivenciar momentos que desde la “niñez” no los vivía:

*H: Y espero, lo del MBA me gusta, el regreso al claustro, a la cosa académica. Me gusta también ese ambiente, me gustaría seguir más conectado con el tema de la educación de algún modo u otro. No digo como profesor porque no me veo como profesor, pero participando de alguna forma más activamente de ámbitos académicos, me parece que me renovó un poco y me hace acordar un poco a los años de universidad donde realmente hay cosas de todo ese ámbito que me hacen muy feliz. Me dan una cosa de felicidad que es media inexplicable. Pero no pasa nada, no hice nada raro, estuve un lugar, acá o en Victoria [el campus de la Universidad de San Andrés, donde cursa el MBA], en Victoria te pasa más seguro, a mí me pasa más que “uh, ¡qué lindo!, ¡qué bueno!”. Pero no porque es lindo el lugar, sino porque es como un ambiente, toda esa cosa...*

*E: Vuelta a la niñez... sin jefe, sin controles...*

*H: Sin jefe, sin controles o con controles, pero con mucho más injerencia tuya.*

Marcos (GCPA) reconoce que su interés está puesto en otro lado, no en los “negocios”. Intenta plasmar su “vocación social” a través del ejercicio de la “solidaridad” en su compañía. Su necesidad de encontrar justificación a su trabajo lo ha llevado a crear una fundación junto a su esposa para desarrollar prácticas deportivas en barrios humildes cercanos a su domicilio:

*M: Hace poco hablaba con mi mujer de este tema-, yo te diría que trato de vivir mi día a día, mi vocación social digamos. Trato, estando acá... soy un jefe que ayuda a su gente, que la*

*gente se sienta cómoda, son mis pares, digamos, trato de generar un buen ambiente, soy solidario, ¿qué se yo?... trato de ayudar a mi familia, a mis hermanos, trato de ayudar al que está arrancando. Te diría que hoy es a lo que tengo tiempo, espacio, hoy digamos. Sin dudas, en algún momento me gustaría hacer algo tangible y más grande, pero hoy te diría que lo vivo así....*

*E: Pero ¿cómo qué se te ocurre?*

*M: Te diría como mi vocación, habría que diferir vocación, vos sabés más que yo, pero te diría que no sé si es vocación o no, pero hay algo que a mí me mueve, es eso...*

*E: ¿Pero qué cosas se te ocurren? De tener tiempo, ¿qué harías? Eso de que hablabas con tu mujer...*

*M: El año pasado trabajábamos con mi mujer en una fundación en La cava [el nombre de un barrio humilde] en San Isidro, que hacía desarrollo del deporte con los chicos.*

Patricia (GCN) está comenzando a dedicarle más tiempo a actividades que había dejado de lado debido a la crianza de sus hijos, hoy adolescentes. Estos pasatiempos los realiza por fuera del horario laboral, pero no queda claro cuando declara que su intención es la de aumentar “actividades vinculadas con lo no laboral” más que “con lo laboral”. Al mánager se le dificulta reconocer que privilegia una actividad no “productiva” que desplaza una “productiva” como la laboral...

*P: Mirá, mis hijos están un poco más grandes, ya tienen 17 años. Entonces lo que estoy buscando ahora es equilibrar un poco mi parte personal. Me estoy dedicando fuerte al tenis. Fuertemente es jugar 4 ó 5 horas el fin de semana. Fuertemente significa que tengo más tiempo porque los chicos ya tienen otras actividades como para volver a mí. Hago pintura los jueves por la noche y eso es algo que retomé de hace 20 años. O sea en todo este lapso no lo hice y ahora... Como me contaba una amiga mía que trabajó acá y ahora empezó a trabajar en Méjico, parezco las típicas cuarentonas, con sus hijos grandes y entonces hacen todo aquello que no podían hacer cuando los hijos eran más chicos. Y voy en esa línea. Creo que voy a aumentar más las actividades vinculadas con lo no laboral, que con lo laboral en mis próximos...*

La empresa en la que trabaja Analía (GMAS) es consciente que necesita ofrecerles a sus empleados más calificados actividades que hagan “sustentable” el consentimiento. Es así como se despliegan estrategias que buscan captar el “corazón” de los mánagers al promover, como en el caso de esta firma, los “hobbies” de su personal. Resulta a la vez llamativo que, según esta empleada, de existir un bonus a la participación en un proyecto solidario –que no es otra cosa que una legitimación total de la actividad- todos participarían, mientras existe la posibilidad de percibir incentivos monetarios mediante actividades productivas...

*A: La empresa promueve que el empleado tenga un hobby o una actividad solidaria. (...) Hoy hay un proyecto con una ONG: los beneficiarios también participan en la donación. (...) Si la empresa diese un “bonus”, todos participarían.*

A Sebastián Garmendia (GPN) le cuesta reconocer que ejerce la actividad que más le gusta, la fotografía, en el espacio de trabajo. Al principio, alude a este hobby como un pasatiempo por fuera del horario de trabajo. Luego reconoce que lo aplica al trabajo pero subordinado al “negocio”. En este caso, es difícil saber hasta qué punto se dedica a su “hobby” y hasta qué punto trabajar en la promoción de medicamentos...

*E: Contame qué haces durante una semana típica, incluyendo los fines de semana.*

*S: Empiezo el lunes, desde las ocho de la mañana a cinco y media trabajo casi corrido, paramos menos de una hora para comer, después me voy a mi casa y desarrollo mi pasión, hago arte digital, editando videos o sea, busco tecnologías nuevas que al otro día las aplico en el laburo.*

*E: Si pudieses elegir libremente en qué ocupar tu tiempo y no tuvieses la necesidad de trabajar, ¿qué harías?*

*S: Arte, tiempo completo, de hecho lo estoy haciendo... Sí, yo pude meter, en mi trabajo, lo que me gusta hacer. Y creo que es muy difícil y como filosofía trato de que los demás hagan lo mismo. Que cada uno ponga lo que más le interese, al servicio de su trabajo diario. Es muy apasionante, porque vos estás haciendo lo que te gusta, con toda la fuerza, el de al lado hace otra cosa, porque le gusta otra cosa, entonces cuando vos integrás todas esas voluntades, se hace muy divertido el laburo.*

En ciertos casos, la sinceridad invade al gerente y alude directamente a la enigmática posibilidad de eludir el trabajo que le ofrece el mundo de los negocios. Incluso Silvia (GASN) reconoce que cuando un cliente la invita a la Patagonia a un evento corporativo, ni se habla de negocios... Si la etimología latina de negocio es “nec otium”, sin ocio, estos eventos conjuran contra su misma finalidad. Un viaje de negocios donde lo que se elude es precisamente toda mención a los mismos. El foco de resistencia alrededor del trabajo es condición *sine que non* para que Silvia (GASN) participe del “juego”:

*S: Y después algunos eventos son buenísimos porque, por ejemplo, te invitan un día a navegar, un día de semana, te invitan a un fin de semana en el Perito Moreno o a las Cataratas... estos son buenísimos, entonces uno lo quiere hacer... no se habla casi nada de negocios sino que se habla de...relajarte...*

#### 20.4.5 Focos de resistencia contra el trabajo<sup>139</sup>

Nos referimos a actividades que directamente se encuentran en flagrante contradicción con el proceso productivo y que se pueden manifestar en ausentismo, parasitismo o *free riding*, pequeños actos de desobediencia, etc.-. La resistencia en contra del trabajo niega la centralidad del mismo, por lo que se va a elegir la “salida” (una suerte de reclusión voluntaria sin necesariamente renunciar a la empresa) como la mejor estrategia emancipatoria. Sin embargo, esto no implica un rechazo al trabajo en beneficio de una reclusión hedonista. Más bien se trata de una reconstrucción del trabajo en el sentido marxiano del término. El rechazo al trabajo asalariado nunca implicó un rechazo al trabajo en sí mismo. Nunca estuvo dirigido en contra de la productividad (no nos referimos a su variante eficientista), la creatividad o la capacidad de inventiva. En cambio, se trata de un rechazo a una relación específica entre el capital y el trabajo (Hardt citado por Fleming, 2009: 165). En la medida en que los gerentes están menos sometidos a la necesidad que los obreros, éstos pueden oponer una resistencia pasiva, comprometerse con reticencias o incluso minar el orden imperante, criticándolo desde adentro (Boltanski y Chiapello, 2002: 53). Una de las formas de resistir puede manifestarse en la capacidad de actuar sin realmente decirlo. Esta forma de acción puede adquirir dos aspectos: uno clásico, reduciendo el ritmo de trabajo, el cual nunca es evocado por estos empleados, mientras que el segundo consiste en hacer uso del derecho de reserva, en nombre de la ética o de la técnica, pero sin afirmarlo directamente (Cousin, 2008: 57). Numerosos *mánagers* muestran virulentas críticas al sistema –muchas veces cuando se dan cuenta que han dejado de pertenecer al círculo de los altos potenciales y a pesar de haber hecho denodados esfuerzos por pertenecer a éste-, siempre expresadas en términos individuales. Tomados individualmente, ellos parecen adherir sólo de manera parcial a este poder paradójico –del cual son a la vez productores y productos- que por un lado celebra la libre empresa y la autonomía y por otro se presenta como demandante de dependencia y sumisión. Uno puede sobrevivir sólo si deviene él mismo un ser paradójico, no tanto por duplicidad o hipocresía sino por necesidad. Es esta actitud esquizofrénica la que deberemos analizar. Corinne Maier (2004) nos trae numerosos ejemplos de resistencia pasiva al orden empresarial imperante en la forma de estratagemas de supervivencia en una gran empresa francesa. La autora trabajó durante algunos años en la compañía trasnacional *Électricité de France* en un puesto gerencial, a la par que se desempeñaba como psicoanalista, lo que le otorgó una mirada fina, precisa y filosa del acontecer de los empleados en este tipo de compañías. Las referencias que ofrece provienen de su experiencia como *mánager*, por eso los ejemplos que traeremos serán en

---

<sup>139</sup> “Travailler c’est fair de la tricherie”, trabajar es hacer trampa, sostiene Dejours (2003).

primera persona. Si bien los ejemplos refieren a la “realidad” francesa, la coincidencia de sus palabras con las de los gerentes que hemos entrevistamos, no debe sorprendernos dada la difusión en términos planetarios tanto de las técnicas del *management*, así como de sus efectos:

*¡Haced como yo, pequeños ejecutivos, colegas asalariados, neoesclavos, (...) hermanas y hermanos que trabajáis a las órdenes de jefecillos mediocres y serviles, obligados a ir disfrazados toda la semana y a perder el tiempo en reuniones inútiles y seminarios absurdos! Entre tanto, y dado que las salidas por la tangente hay que prepararlas con un poco de antelación, ¿por qué no os dedicáis a gangrenar el sistema desde su interior? Imitad vagamente los comportamientos del ejecutivo medio, copiad su vocabulario y sus gestos, pero sin implicaros. No seréis los primeros: según un reciente sondeo (...), el 17% de los ejecutivos franceses de nivel medio se consideran activamente desvinculados de su trabajo, lo que significa que han adoptado una actitud tan poco constructiva que se asemeja al sabotaje ... Sólo el 3% de los ejecutivos se vuelcan a fondo, según la expresión consagrada, y se consideran activamente vinculados. Hay que reconocer que la cifra es muy baja. En cuanto al resto, los que no se incluyen en ninguna de estas dos categorías, la empresa se esfuerza en motivarlos: de ahí la proliferación de seminarios pensados para subir el ánimo de los ejecutivos un poco quemados. Está claro que, en el momento en que nos planteemos cómo se puede incitar a los empleados a meterse en faena, es porque éstos no se toman muy en serio el trabajo. (...) La aquiescencia es una condición necesaria para ascender a las esferas superiores. La unanimidad cristaliza mediante reuniones. ¡Reuniones, más reuniones, reuniones hasta terminar con dolor de cabeza! Ahora bien, comulgar con el espíritu de grupo y sacrificarse frente a la racionalidad colectiva (¡que muchas veces no es tan racional!), ¿es trabajar? Vamos, vamos, no nos engañemos... Es una carga pesada, porque entenderse con los demás es difícil por definición; pero maticemos, no es un trabajo (Maier, 2004: 8, 51 y 52).*

La autora propone ejercer una desvinculación activa con la empresa:

*Conviértete en un inútil, un elemento prescindible, un ser eternamente fuera de la norma e impermeable a las manipulaciones. Vuélvete el grano de arena que entra en la maquinaria, la anomalía que desafía a la homogeneidad. De este modo, escaparás a la implacable ley de la utilidad, al inevitable y cruel bien común, que nunca ha llevado a nadie a la felicidad (Maier, 2004: 55).*

Dentro de los “contraconsejos” que propone como resistencia pasiva a la empresa, se destacan:

*El asalariado es la figura moderna de la esclavitud. Recuerda que la empresa no es el lugar donde desarrollar tu potencial, porque ya lo habrías hecho (...). Lo que haces no sirve en*

*resumidas cuentas para nada, cualquier día pueden sustituirte por el primer idiota que llegue. Así pues, trabaja lo menos posible y dedica algún tiempo (pero no demasiado) a venderte y a crearte una red de contactos, con el fin de tener apoyos y ser intocable (e intocado) en caso de reestructuración de la empresa. (...) En las empresas más grandes, elige los puestos más inútiles: asesoría, consultoría técnica, investigación, estudio. Cuanto más inútil sean, más difícil será cuantificar tu contribución a la creación de riqueza de la empresa. Huye de los puestos prácticos (“sobre el terreno”) como de la peste. Lo ideal es terminar apartado: los puestos improductivos y muchas veces transversales no tienen consecuencias, pero tampoco sufren ningún tipo de presión por parte de la jerarquía (Maier, 2004: 56 y 57).*

Mariano Gamboa (AJA) tiene un puesto casi directivo en su compañía, pero a la hora de buscarle un sentido a su trabajo, deja en claro que de no mediar una abultada retribución económica, no estaría dispuesto a invertir una magnitud tal de esfuerzo en la firma. Él también presiente que a sus empleados les sucede lo mismo, por lo que ha tomado una medida que implica la reducción del horario de trabajo, intentando equilibrar la fórmula “trabajo-tiempo libre” (“work life balance” en la terminología managerial), en beneficio del “tiempo libre”:

*E: Si yo te pregunto ¿cuál es el o los sentidos que le das a tu trabajo?...*

*MG: Sí y mirá, un sentido es económico, ganar guita. Concreto, digamos. Si no ganara la guita que gano tampoco haría el esfuerzo que hago. Esto es concreto. (...)Y así tenés... la de los días de cumpleaños la sacamos de Telecom. También se redujo el horario. Antes laburábamos de nueve y media a siete, y pasamos a un horario de nueve a seis. Y los viernes de nueve a cinco. Eso también mejoró bastante.*

Analía (GMAS) parece ser una empleada comprometida con su empresa, lo que implica trabajar largas horas en la misma. Ella ha recibido una oferta laboral que por un momento le hizo reflexionar si cambiarse o no de compañía. Sólo al hablar de una tercera organización, se puede filtrar del discurso la negación de trabajar por fuera del horario laboral “legal”:

*E: Porque tu problema básico de Nokia [la empresa de la cual obtuvo una oferta laboral para cambiar de compañía] era el recibo de sueldo porque todo lo que me decís, en las grandes, está en todas.*

*A: Sí, sí. Y otra que también lo evalué, que vos decís, eso es una pavada, pero tenés que estar trabajando por ahí sábados porque el aviso del domingo es muy importante.*

*E: ¿En dónde?*

*A: En Nokia.*

*E: ¿Te dijeron?*

*A: Sí. El original lo tenés que estar tipeando el sábado porque el diario del domingo sale y ahí es fundamental si lo ponés a \$199 o a \$149.*

*E: ¿Te dijeron así?*

*A: Sí. Y yo, ya había trabajado fuera de horario (...), era responsable también de las promociones (...). Entonces tenía que estar en el horario normal y después algún sábado por medio o domingo o un jueves a la noche, tenía que ir a ver la “promo” y llegar a ver la “promo” desde las doce, doce y media hasta las tres de la mañana. Ir a ver, si están las promotoras, si se hacía la degustación y tenía que ir. Entonces dije no.*

No es la primera vez que en el relato de Horacio (GFPN) despunta una referencia a un trabajo más relajado e incluso a la posibilidad de no trabajar si el mercado no logra “satisfacer sus inquietudes”:

*H: Después pasé un poco por turismo, fui a trabajar dos años a Mendoza, a Las Leñas. Dentro de la parte más financiera del hotel, pero en un ambiente bastante relajado, fue un poco la puerta para estar un año y medio sin trabajar, un poco sabático, un poco porque tampoco conseguía nada en el mercado que satisfaga las inquietudes que tenía.*

Refiriéndose a la vida que llevan los altos directivos de su corporación, Horacio rechaza los efectos que a la larga trae aparejada la carrera managerial:

*H: He conocido varios presidentes. No conozco, me parece algo interesante la temática de lo que influye y muchas veces es muy parecido. Tipos que llegan al éxito, pero que en la familia se derrumban o no se derrumban, pero son un despelote. Tipos muy organizados que decís “¿cómo hacés?, tenés tres minas, tres casamientos, tres familias”. Y se repite y se repite. O tipos muy exitosos que la mujer lo deja y entran, o que se pierden, se pierden con la guita. O tipos que los conocía de hace años y tenían un buen pasar, pero de pronto se compran, se desquician y se compran dos Porsche..., ese tipo de cuestiones me...*

*E: Los ves.*

*H: Sí, los veo continuamente.*

Es sugerente la manera en que presenta el rechazo a un empleo asalariado en su propia compañía, cuando en este momento la misma le está financiando un MBA. Su puesto de finanzas implica estar en el “corazón” del negocio. Sin embargo le gustaría dedicarse a “hacer negocios”, pero parece que la diferencia estriba en que rechaza “hacer negocios” para otro...incluso, dentro de los negocios, le gustan “los números”, pero sólo como excusa para jugar el golf...

*H: Finanzas no es lo que más me gusta.*

*E: ¿No?*

*H: No. No es lo que más me gusta.*

*E: ¿Y qué es lo que más te gusta?*

*H: Y..., a mí me gustaría eso, me gustaría comprar, hacer negocios, conseguir negocios, conseguir clientes.*

*E: O sea, de las finanzas a vos te gusta más la parte relacional, la interacción con la gente.*

*H: Ni hablar. Y dentro de lo económico, de los números, finanzas creo que es el último lugar que elijo.*

*(...)*

*H: De números ya estoy harto. Yo quiero jugar golf y quiero hablar de números todo el día, si querés, pero ese tipo de números. Yo amo los números, pero porque me gusta. Pero no quiero el Excel. Ya está. Llega un punto que te quema la cabeza.*

Su crítica más fuerte es al trabajo en una organización, que obliga a una trayectoria escalonada y planificada. Esto parece aburrirlo:

*H: Hoy si viene un tipo que tiene mucha relación y me dice “Horacio, te equivocaste”, ex colega..., “estás perdiendo el tiempo ¿qué hacés en una organización?”, yo pienso que tiene razón.*

*E: En ser lineal...*

*H: Sí. Yo soy lineal, como máximo escalonado. Jefe y gerente, gerente y gerente; director, director, director... Y a veces..., no pasa todo por lo económico, aunque los números obligan a veces (...). En esa parte del desarrollo de la vida es como más lineal.*

En el MBA Horacio ve una vía de escape de la rutina. Pero en el curso se encuentra con compañeros –todos gerentes- frustrados. La vida organizacional, la vida “organizada”, no es para él:

*H: Yo creo que la mayor parte de los alumnos en todos los MBA, vienen de empresas grandes, la mayor parte. Y yo creo que toda la gente que trabaja en empresas grandes, no todos, también una gran mayoría, está completamente frustrada.*

*E: ¿Frustrados?*

*H: Frustrados.*

*E: ¿Por qué?*

*H: Porque ven que no encuentran la vuelta. No encuentran la vuelta. Creo que en algún punto te frustra.*



*E: ¿Por qué? ¿Cuál es la vuelta?*

*H: Y no sé..., por ahí es eso de que las cosas aburren o que en cierto punto la rutina lo aburre.*

Horacio no pretende “dejar de trabajar”, sino –como muchos de sus colegas- tener su propio emprendimiento, hacer y vender lo que le gusta, encontrando una necesidad “latente” en la gente, inventando un producto o servicio y vivir de eso. Paradójicamente, la empresa estimula en sus máangers que desplieguen sus capacidades emprendedoras, sabiendo que esto constituye una estrategia eficaz para mantener motivado a su personal...

*H: Yo hablo por mí y hablo por mi experiencia con la gente. La mayor- está frustrada, la mayor parte se cansa, la mayor parte se da cuenta que va a ser muchos años y, por ahí, ¿qué palabra buscar? No es desarrollarse..., es como algo más interno, más espiritual, como que en algún punto se cansan y creo que el escape emprendedor, es un escape del tipo que dice “quiero...”. Me parece que es algo... ¿viste cuando hablan de marketing?*

*E: Sí.*

*H: Que es buscar una necesidad que está ahí y que no la habías visto. Todo lo que es “entrepreneurship” tiene que ver con eso. Es como el celular. Vos no sabías que necesitabas un celular para hablar mucho tiempo por celular. (...) Y ahora estás hablando mucho porque decís “uh ¡qué bueno!, ¡qué bueno poder lograr algo así! Que te deje plata y que encima yo estoy haciendo algo que es copado, que es divertido, que me gusta a mí”. Porque la idea del emprendedor..., viste que lo que te muestran es flacos, minas, que son felices haciendo lo que les gustó, que, para mí, para mí es el punto final de la vida y de la vida de la empresa... Creo que no podés ser exitoso si no hacés algo que te gusta. Difícil, difícil.*

La queja de Horacio parece recordarnos los reclamos de obreros de la década del 60 y 70 del siglo pasado, en contra del trabajo prescrito, normado, estandarizado...

*H: Creo que difícilmente pueda ser feliz en el trabajo si no hacés algo que te gusta. La realidad es que después, cuando vos te embarcás en una empresa grande es difícil que vos hagás lo que te gusta todo el tiempo porque generalmente está muy normado y eso provoca un poco esa frustración que te decía. Y entonces yo veo caras de tipos que, por ahí, hubiesen hecho la mía hace tres años y medio. Yo era un tipo exultante y lo veo en la gente exultante y veo cómo se consume esa energía con el pasar del tiempo. Eso me parece patético. Para todos, inclusive para mí. Decís “puta, loco ¿por qué no buscás otra cosa?”, “y, porque no es tan fácil”.*

La carrera en una empresa parece estar en contradicción con la “buena vida”, según Horacio. Él no parece tener claro lo que quiere, pero su crítica a la vida en la empresa no tiene grietas.

No importa el puesto que uno ocupe, la cotidianeidad del trabajo va destruyendo al trabajador. Según él, el desarrollo profesional y personal se puede dar únicamente por fuera de la firma.

*H: ...Porque los números me gustan, las finanzas también, pero qué difícil que es llegar a estar “tet à tet”, “face to face” con otro tipo tratando de conseguir un cliente o... Y, por ahí, el que está buscando clientes acá ya está harto de eso, dice “¿quién mierda quiere buscar clientes?”, tengo un flaco acá, que traje, que está hace seis meses y ahora lo ves porque está destruido. Para mí era “¡uh, la panacea!”. Creo, para mí, va un poco más allá de la empresa. Va más allá del trabajo y tiene más que ver con la vida, tiene que ver con el ser humano, me parece, con esa idea de crecer, de mejorar, de tener nuevas experiencias.*

Horacio, en un momento, parece estar luchando contra una de las consecuencias de la “alienación marxista”: la falta de control del proceso de trabajo. Parece haber una contradicción entre un empleo en una gran empresa y un trabajo autónomo, a pesar que la empresa estimula la “autonomía” de sus asalariados de altos puestos. Él parece encontrar en el trabajo del “artesano” su vía de escape de la organización. Según este gerente, el trabajo en la gran empresa para haberse convertido en la aplicación de un saber hiperespecializado, parcelado, que genera un distanciamiento del gerente respecto del mundo que lo rodea. La reminiscencia al mundo taylorista parece ser bastante clara, lo que desmiente muchas teorías que ven en las empresas transnacionales la usina del trabajo creativo, altamente calificado. Él teme estar cayendo en esa “trampa” sin darse cuenta. Su crítica se direcciona tanto al ambiente como al contenido del trabajo. En la gran empresa no hay salida. Su verdadero rechazo se centra en que lo está midiendo constantemente por productividad. Horacio sabe que el verdadero poder de decisión se posee cuando uno llega a ser director en la compañía. Ahí parece ver un trabajo “no alienado”. Pero el costo que impone llegar a esa posición no es digno de ser afrontado, según su opinión. En suma, para Horacio, la “buena vida” pasa por apropiarse del tiempo. Llegar a ser director, un puesto al que en algún momento se postuló en otra empresa, implica aumentar significativamente su salario, pero a cambio debe someterse a un tiempo que dejaría de ser propio y pasaría a pertenecer al ritmo de vida de la alta dirección. Hasta sus vacaciones se tornarían una extensión de la vida en la empresa. La extensión de los párrafos de la entrevista que se presentan a continuación está más que justificada...

*H: Por ahí tiene más que ver con los gustos de uno con... Con los gustos de uno como ser humano, me refiero, de buscar experiencias nuevas.... (...) Cuando yo hablo de los otros frustrados también estoy proyectando mi frustración de decir “pucha, no está tan bueno estar haciendo siempre lo mismo, por más que me da la seguridad o lo que sea”. Siempre acá y bueno..., económicamente va bien..., pero más allá de la gaita, estaría bueno poder realizarse, poder encontrar algunas alternativas distintas. Como te decía: hablar con un*

*cliente, hacer cosas por vos, definir más vos. Tener más decisión en tu vida. Tener más control sobre las cosas que van pasando cerca tuyo. (...) En algún punto tiene que ver..., no sé si con control porque, por ahí, se descontrolan las cosas cuando estás por tu cuenta, pero con nociones, con ponderar más, con mirar más vos qué riesgo asumís, como más en la vida de todos los días de uno..., ¿qué se yo?... Si hago esto, pasa esto y si hago esto, me parece que puede pasar aquello. ¿Cuál de las dos hago? En ese momento sos vos el que lo decide. Me gusta ese momento de decisión, el particular de dar yo. Me parece fundamental ese momento..., ese está bueno y no lo tengo. Esa cosa de decisión como que define un poco lo que estás haciendo. Que, por ahí, sí lo podría tener si hubiera hecho Arquitectura porque “este palo lo pongo aquí o este lo pongo allá”. O por ahí también me hubiera pasado, si tuviera mi empresa porque digo “esto es así y esto es así”. También en las empresas grandes, otra cosa que tienen es que hay gente que no la querés ver. Hay gente que no la aguanto y sabés que no te aguanta... y decís “si yo nunca le hice nada ¿por qué me mira raro?”. Y esas cosas también a mí personalmente me frustran (...). Estás en una estructura donde todos están pensando en productividad y no en otra cosa. Y la productividad la ves: y ganás o perdés. Desde números. Cuántas planillas de Excel hiciste. A mí me encantan los números y fijate que pienso que es una gilada terrible. (...)*

*(...)*

*E: Pero ese tipo que hace una carrera lineal que, para vos, encaja muy bien en esta empresa ¿hacia dónde creés que va? Su futuro ¿cómo lo ves?*

*H: Para mí es un futuro oscuro. Para mí es un futuro oscuro por lo que te digo. Oscuro desde mí única perspectiva, estamos hablando.*

*E: Yo quiero tu perspectiva. ¿Por qué? ¿Cómo te lo imaginás?*

*H: En la vida vos vas creciendo, te vas haciendo más grande. Si caminás en las empresas... Las empresas, (...) son pirámides, son estructuras donde van siendo cada vez menos y pasa que en estas posiciones de arriba, si bien son más difíciles, pero es donde está esa cosa del intercambio, la decisión, de poder definir cosas, donde se pone picante el tema, es que para mí es donde está la sal. Definitivamente si vas a seguir siempre en una empresa, se pone complicado en ese punto, hasta riesgoso, porque en algún punto dedicás mucho tiempo y no sabés si algún día vas a estar, si no vas a estar, si un día alguien te dice no me servís más, te vas a llevar una buena indemnización seguro. Yo por eso digo, lo veo oscuro. Obviamente el que sigue en una empresa, cada cual irá eligiendo distintos caminos, seguir en empresas, pero además tener otro trabajo o tener sus ahorros o tener su emprendimiento o no tener nada y decir “¿qué se yo?, me va a ir bien, espero a la jubilación”. Yo lo veo, en mi caso me parece que lo veo oscuro porque, tal vez por mi limitación, que yo sé que yo no voy a llegar a..., no*

*tengo intención tampoco, en realidad, de llegar a director de una empresa, no me interesa llegar a director de una empresa.*

*E: ¿Por qué?*

*H: Porque tenés que..., veo la vida de otros directores y es una carga horaria muy grande en una etapa de tu vida donde el tiempo tiene un valor importante, cada vez mayor. Y tenés que estar convencido de eso. Yo estoy convencido, tengo otros valores. Si volvemos ahí, tal vez, volvemos a lo que yo mamá, a lo que a mí me transmitieron. Yo no estoy dispuesto a pasar, a los 45 años, 14, 15 horas en una empresa.*

*E: ¿Es lo que pasa con los directores?*

*H: Es lo que pasa acá y en varias empresas que conozco. Y por ahí son nueve horas ó diez horas en la empresa y son tres con "BlackBerry" en tu casa, siguen recibiendo mensajes.*

*(...)*

*H: El otro día me llamaron de una entrevista para director.*

*E: ¿De otra empresa?*

*H: De otra empresa. Pensé que era una "joda", era un "headhunter" que me estaba llamando por Facebook, habían visto mi nombre en la página de Internet de mi empresa, jefe de finanzas. Era para director (...), "tenemos búsquedas de personal acá", "no te puedo creer que es esto", "sí". Llamé y ya había una terna preseleccionada, estaba muy avanzado (...) era para director financiero. A los 35 años lo pienso, pero hasta ahí lo pienso. (...) Nunca lo plantearía: me voy a quedar tres años y me voy, (...) pero posiblemente termine haciendo eso, haga una buena diferencia, que es relativa porque ¿de cuánta plata estamos hablando? Porque voy a agarrar ahora 15.000, pero después vas a gastar otro tanto. Si sos el director financiero no podés llegar en el "147 Spazio" que tengo; vas a comprarte un "Volkswagen Bora", por decirte algo. Sos director financiero, no te podés ir tres días, una semana a San Bernardo porque el presidente te va a decir "che, veámonos en Punta del Este". Entonces... ¿cuánta plata más? ¿Tiempo o plata?, elijo tiempo. Elijo tiempo porque tengo un poco de plata, me parece. Está buena la cuestión tuya, lo que me preguntaste hoy "con lo que tenés hoy ¿qué harías si vivís bien?". Estaría buenísimo. Por ahí no soy millonario, pero sé que vivo bien. Y qué buenísimo que estaría tener todo el tiempo. Todo el tiempo para hacer otras cosas, cosas nuevas. (...) Pasa que yo nunca, por ahí está bueno esto..., porque a veces termino tan "baqueteado" que las cosas lindas y las cosas buenas, las hago ya medio por inercia y no las disfruto.*

*(...)*

*H: Yo creo que la posibilidad que hay de perfeccionarse, de aprender, de cúmulo de conocimiento, al irlos enfocando tanto y tanto a tu cotidiano [sic] ha creado imbéciles*

*completos y pibes ignorantes o gente muy inculta, muy ignorante. Me pasa acá, yo creo ser de los que gusta de conocer. (...)Lo veo en gente que se dedica a la redacción [se refiere a la publicidad] de lleno...*

*E: Gente especializada, decís.*

*H: Sí. Saben muchísimo, un tipo que sabe mucho de publicidades, pero..., no sabe lo que pasó ayer. Me parece raro.*

*E: O sea, su vida es la publicidad. Todo lo que pasa afuera de la publicidad...*

*H: Sí, y ni siquiera toda la publicidad.*

*E: Sino la publicidad de autos...*

*H: La publicidad de autos y de esta empresa. (...) Yo creo que está lleno, cada vez más. Y así pasa en todas las distintas áreas. Me asusta porque en algún punto me está pasando a mí y no sé cuál será el gatillo para yo darme cuenta que estoy cayendo en esa trampa. ¿Quién me va a despertar a mí si un día me está pasando, que me estoy enfocando...?*

Su desencanto lo lleva a poner en cuestión la propia idea de “meritocracia” que impera de manera inequívoca en los procesos de evaluación de desempeño. Según él, ya están prefijados los parámetros de medición y no hay lugar para hacer las cosas de manera original, creativa o, simplemente, diferente. Estas críticas lo llevan a una encrucijada, un dilema que no le permite ver la salida. La empresa transnacional ofrece condiciones económicas a las que es difícil rechazar. Pero su confusión le ha generado en algún momento de su carrera profesional, la huida a la “naturaleza”, una forma de expresar el desencanto con la modernidad y sus placebos:

*E: ¿Cómo tendrían que evaluar a la gente?*

*H: Complicado. Está buena la pregunta. Criticar es fácil. No sé cómo evaluarla, pero no creo que debería ser calificar a alguien a priori porque no tiene el mismo parámetro que vos o porque no ven que el mismo parámetro que vos considerás que es el indicado o el más apropiado, él no lo considera de la misma manera. Continuamente se desprestigia o se bocha o se deja de lado, eso pasa en todos lados, me quedé pensando, pero se ve mucho más en estas grandes, todo el tiempo como si no te encarrilás a una serie de pautas o de cosas bien vistas, estás en falta. Y yo soy un tipo que, ya ves, soy expresivo, soy caliente, soy respetuoso, eso sí, pero el respeto no tiene nada que ver con ser un “nabo”..., por lo menos en algunos ámbitos de la vida, soy muy frontal, entonces me gusta plantearlo: “pucha, yo no creo que me tengas que desprestigiar o me tengas que evaluar por esto, por esto, por esto, sin ni siquiera preguntarme cuáles son mis ideas por cómo me podrías evaluar diferente...” o si no nos ponemos de acuerdo, seguí evaluando así, pero tampoco..., hay gente que es muy estrecha en*

*eso. (...) Te digo que de hecho, creo que estoy todavía en una etapa de unos diez años más o siete años más en una empresa multinacional, con algunas condiciones distintas a las que tengo acá, donde yo tenga cosas que no tengo acá: con mayor poder de decisión, con mayor roce con la gente, con menos Excel, pero..., también te cansa. En este momento, completamente estoy en un momento de una disyuntiva tremenda, una confusión bárbara... (...) Yo después me quedé sin trabajo, me fui, me fui a Las Leñas esos dos años, no tenía ganas de trabajar, estaba recontra confundido.*

¿Qué hay alrededor del trabajo como para se constituya en un lugar de resistencia? Probablemente “nada”. Las ganas de no “hacer nada”, al menos por un rato, sobrevuela en empleados agobiados por el estrés. Este estrés no se debe sólo a largas horas de trabajo bajo presión, sino al hecho de “estar en el lugar equivocado”, sin poder desarrollar la vocación que siempre han mantenido oculta, ya sea por presiones familiares o por el deseo de convertirse en un profesional “exitoso” con una prestigiosa “carrera”. Esto los lleva a mostrar atisbos de rebeldía con sus trabajos. Así lo cuenta Mariano Gamboa (AJA):

*E: ...Pero vos cuando estabas estudiando ¿Qué carrera te imaginabas?*

*MG: No, yo no me imaginé demasiado. Yo te digo la verdad, mi abuelo era contador, mi viejo es contador, yo tenía dieciocho años, mucho no me había planteado con lo cual...arranqué para ver qué hacía -¿no?- como contador. Después...y después fui contador. O sea si vos me decís ¿Tenés la vocación de contador? Medianamente. (...) Y otros dicen “la experiencia es lo que obtenés cuando no obtenés lo que querés”. Sí...y bueno, un poco es así, la actividad mía es ésta, digamos, lo que hago...por ahí sí, lo que a mí me gustaría es tener más tiempo.*

*E: ¿Tener más tiempo para qué? ¿Para tener otra actividad más?*

*MG: No, no, para...estar menos tiempo dedicado al trabajo. Me gustaría tener más tiempo libre.*

*E: ¿Libre para qué?*

*MG: Y... por ahí (...) el laburo social me interesa bastante...(...) Por ahí preferiría ganar menos y tener más tiempo y boludear más.*

Marcos (GCPA) también reclama un tiempo para dejar de ser un ciudadano “productivo”:

*M: Hay cosas que uno se las pierde trabajando 10 horas por día y llega a la casa y quiere ver fútbol y quiere descansar, no quiere ponerse a leer...*

*E: ¿Cualquier cosa mirás? Lo que venga...*

*M: Sí, cosas de deportes... veo películas empezadas por la mitad, cualquier cosa que me haga despejar la mente... me enganché mucho con algunas series, con “Lost”, con “Prison Break”... porque la verdad, en mi tiempo de ocio, no estoy para estar atento, estoy muy*

*cansando, más ahora entre el master y el trabajo no doy más. Prefiero lo que requiera menos esfuerzo mental...*

Marcos parece representar la adecuación de estructuras sociales de la dominación con las estructuras mentales de la sumisión, pero si leemos entre líneas, notamos una fuerte confusión en su sueño de la independencia. El “campito” remite al rechazo hacia cualquier relación instrumental en el trabajo, evocando un lugar idílico en el cual uno puede trabajar en base a los afectos de los que se rodea en su vida familiar. Muchas veces, la resistencia “en contra del trabajo” se manifiesta a través del tiempo que uno le dedica a soñar con un mundo ajeno al trabajo managerial...

*E: Una última pregunta te hago. Suponte que vos tenés la vaca atada: un ingreso alto asegurado y no necesitás trabajar...*

*M: Un ingreso asegurado, no... un ahorro muy grande puede ser...*

*E: Lo que sea... ¿qué hacés?*

*M: Yo creo que... (...) si tuviera plata ahorrada, no sólo ingreso alto porque si tenés que trabajar para tener un sueldo alto... si tuviera un par de palos en el banco (...) yo creo que la verdad me gustaría... lo que te diga no se puede saber porque te tiene que pasar, ¿no? Pero a mí me gustan mucho los negocios relacionados con el agro. Creo que no haría... sin duda que no haría nada porque no (...) no viviría de... pero pienso que me gustaría armar un... creo que no... me gustaría ser independiente, ese sueño no sé cuan idílico es, ni cuán real es, pero me gustaría ser independiente, veo la historia de los que les va bien, ¿no? A los que les va mal, nadie te la cuenta, ¿no? Pero me gustaría estar más en contacto con mis amigos, con mis hermanos... tener una empresa, una chacra, un campito y que el día a día sea con la gente que uno elige, no con la que te toca, ¿no? Tendría una empresita relacionada con el agro que me obligue a estar en Mendoza....*

*E: Tomando vino...*

*M: No, no, trabajando... algo relacionado con el mundo, con lo internacional. Me gustaría, tendría una bodega para... no sé si cosecharía vino o tendría una quinta de frutas... De hecho, con uno de mis hermanos pensamos juntos comprar algo... Me gustaría algo así, un emprendimiento relacionado con el agro, básicamente intensivo, no extensivo, en la zona de Mendoza. En la consultora trabajamos bastante por esa zona y me gustaba mucho. Creo que me gustaría tener un campito, que me obligue a ir al campito para trabajar en la chacra, en el campito, en lo que sea. Me armaría un proyecto con un socio amigo, invitaría a amigos, hermanos, para estar en el día a día con la gente que... (...) Yo a veces veo clientes que hay muchas empresas familiares, con todos sus problemas, ¿no? Pero te digo, sería bueno*

*compartir diez horas de tu día, tus problemas, tus alegrías también con la gente que querés... pero bueno...*

La tendencia hacia el teletrabajo que da cuenta Marcelo (GFAN), parece evidenciar más bien una expresión de deseo, en el cual prefiere dedicarle más tiempo a su esposa, dejando de lado el mundo corporativo. En este caso se repite lo que hemos sostenido en el caso de Marcos: el mánager trata de encontrar las maneras de evadirse del trabajo:

*E: ¿Vos trabajás desde tu casa?*

*M: Nnnnn. Mi puesto, en realidad, bueno, esto es una charla pendiente que tengo con mi jefe; él considera que el puesto nuestro no lo permitiría, yo disiento en eso. (...) Yo digo que la tecnología da para no ir de lunes a viernes a la oficina, por ahí, sino martes y jueves. (...) Hay casos así salteados. Pero hay gente que dos días no viene, un día no viene. Yo veo que vamos hacia eso. Es más, yo sería más efectivo, no te digo todos los días porque el contacto, el cara a cara no me gustaría perderlo tampoco, no te digo de llegar a eso; pero yo dos días por semana perfectamente podría trabajar en mi casa (...). Estaría más descansado, no tendría el estrés de estar dos horas arriba del auto.*

El llamativo caso de Mauricio (GTIM) es digno de una mención especial y extensa. Está disconforme con el trabajo en su empresa. Él declara gustarle el trabajo bajo presión, pero prefiere trabajar de forma independiente. Su idea es que de esa manera se puede ganar mucho más dinero. Si nos quedamos con su discurso hasta ahí, diríamos que es justamente ese el trabajador que produce la gran empresa transnacional: un emprendedor que constantemente está buscando nuevos estímulos. La firma se va a aprovechar de ese rasgo en beneficio propio, si bien deberá negociar sucesivos aumentos de salario y la promesa de una carrera exitosa en la compañía. Pero de pronto, sus ansias de independencia se transforman en necesidad de dedicarle más tiempo a la familia, hasta que el derrotero de su reflexión lo lleva a lugares tal vez impensados al comenzar su alocución: termina evocando un chiste que remite al sinsentido de una carrera ascendente, aún como empresario independiente...

*M: Mi idea laboral es más bien crecer en eso y, en algún momento, (...) hacer algún emprendimiento propio. Pero yo soy más bien conservador y trato de empezar algo más seguro. Analicé algunas cosas, pero no me convencieron.*

*E: ¿Pero es como un secreto a voces?*

*M: No, es algo que, por lo general, se comenta. Se comenta entre amigos y con amigos no tan íntimos también. Por ejemplo, con compañeros de trabajo con los que vos tenés cierta relación. Es muy común. Yo lo estoy viendo muchísimo. En general, muchos tienen esa idea, no sé por qué será, pero es como un fenómeno que yo veo que año tras año y va apareciendo.*



*E: ¿Qué será, un tema de la edad o es un fenómeno de nuestros tiempos? ¿Cómo lo ves eso?*

*M: Las dos cosas tienen que ser tenidas en cuenta. Para mí, es un tema - si querés social- muy importante de los últimos años. Hay un tema laboral, que mucha gente está disconforme con el trabajo, que se da cuenta que por más que a vos te vaya bien en tu trabajo y bajo relación de dependencia, siempre tenés un límite de lo que vos podés ganar, por mes o por año. Entonces primero está el tema económico, o uno de los temas que está es el económico. Vos haciendo por tu cuenta tenés más riesgo, pero es muchísimo más lo que podés ganar que en relación de dependencia. Después está el tema también, que no es menor, de la realización personal, o tal vez los intereses de uno... o a uno lo motiva más hacer algo por su cuenta, no sé....*

*(...)*

*E: Vos lo que me estás diciendo, si te entiendo bien, es que tus objetivos personales de proyectos de vida, no todos están acá ¿Cuántos están y cuántos los querés buscar afuera? Tus proyectos de vida, no dije trabajo, sino de vida.*

*M: El trabajo, en realidad, es una parte, es una herramienta para poder sobrevivir y depende que te guste a vos. A mí, en particular, me gusta trabajar, inclusive bajo presión y todo, pero tengo tal vez otros objetivos, disfrutar más de mi familia, disfrutar de la vida, hacer viajes. Tener una vida tranquila, sin estrés. Y, bueno, trato de laburar y que me vaya bien para después poder tener eso. Hay un chiste que dice algo así como que se cae un avión o un helicóptero con un tipo que era muy exitoso, que laburaba mucho y se encuentra en una isla desierta y había un tipo solo, sentado, apoyado en una palmera, mirando el mar y no haciendo nada. Y le dice: “¿Qué hacés acá no haciendo nada? ¿Por qué no te ponés a plantar bananas y que se yo?” Y el otro le responde: “¿Para qué?” y le dice: “Para venderlas a la otra isla”, y le responde: “¿Para qué eso?”, “Y, para que después tu flota de embarcaciones y después...” Y el otro le sigue preguntando a todo lo que le dice “¿para qué?, ¿para qué?” Hasta que el tipo le responde: “Para tener muchísima plata y tener un poder enorme y tener toda una industria.” Y nuevamente, le pregunta: “¿Para qué eso?”. Y el tipo le dice: “Para después poder tener tiempo... y hacer lo que vos querés...”; a lo que el tipo de la palmera le responde: “¿Y qué te pensás que estoy haciendo ahora?” Y es cierto eso...*

Mauricio ha terminado su MBA en la Universidad de San Andrés con una tesis que trata sobre las políticas empresariales de equilibrio entre trabajo y vida familiar. Comentando las conclusiones a las que arribó en la tesis, no parece haber salida en cuanto a que todas esas políticas son en beneficio exclusivo de las grandes compañías y no del empleado. Probablemente dichas conclusiones den lugar a una confusión, alienada tal vez con el propio dilema entre dependencia y autonomía...

*E: Volviendo al tema del MBA, ¿no?*

*M: Sí.*

*E: ¿Hiciste una tesis?*

*M: Un trabajo final.*

*E: ¿Sobre qué tema?*

*M: Era... (...) esperó que me quiero acordar bien el título. Era: “Prácticas de conciliación: trabajo, vida... o trabajo, familia... o trabajo, vida...”*

*E: Lo que se llama “Work - Life Balance”...*

*M: Sí, eso. Exacto.*

*M: (...) Había en la parte de las conclusiones, había puesto como siete u ocho puntos. Uno me acuerdo que había mencionado que, en general, se hacen muchos incentivos, es un tema particular, ¿no? Pero, en general, se piensa que el incentivo económico es el más importante o es lo que más motiva al trabajador. Yo creo que no. Es cierto eso tal vez, pero en un muy corto plazo, pasan dos meses y el tipo se olvidó y quiere un aumento de vuelta. Ya lo asumen como que es propio y bueno, el tipo tiene en la cabeza: “¡Me estás cagando!”. Va a la casa y dice: “Me están cagando acá, ¡me quiero ir!”. Entonces es algo de corto plazo, no sirve, me parece que no sirve. Después... (...) otra cosa... no me acuerdo bien... ( ) Era lamentable como casi ninguna empresa está haciendo prácticas. En general, hacen prácticas que piensan que son de ese estilo y piensan que las hacen bien, pero las hacen mal.*

*E: ¿Cómo es eso?*

*M: Por ejemplo, ( ) no sé, dicen: “flexibilidad horaria, horarios rotativos”, pero la gente que tiene eso, en realidad, es una obligación para el tipo porque la empresa le conviene porque tiene que tener 7 x 24, pero el tipo no lo ve como un beneficio personal de tener esa flexibilidad, sino que en realidad dice: “me están obligando a venir un día a la mañana y un día a la noche”. En general, se usa mucho lo de flexibilidad horaria y en otras empresas se usa eso que se llama “flexibilidad espacial”, que es laburar en tu casa, por ejemplo. (...) En general, son cosas muy acotadas y se usan más que nada para, tal vez, solucionar un tema muy particular de la empresa, algún tema operativo particular de la empresa y no como... y el objetivo no es generarle a la persona un bien. Más que nada visto desde el lado de la empresa, no de la persona.*

Mora (GPFN) es una empleada con un altísimo potencial en su empresa. Es mirada como una de sus promesas. A la par de construir su carrera para llegar “arriba”, su relato es más bien el de un trabajador con críticas bastante virulentas contra su empleador:

*M: La relación entre mi trabajo y mis objetivos en la vida es un problema, a veces se me complica. Por ejemplo: hoy no tengo hijos, estoy demasiado enfocada.*

(...)

*M: Blackberry: beneficio sólo para el empleador, cada vez la gente trabaja más, echan a alguien y no lo reemplazan. La gente está todo el tiempo conectada, cuando viajaba me pedían que chequee mails a la noche. Tengo amigas que se pudrieron y dejaron todo por estrés.*

(...)

*M: En Zanofi [una empresa para la cual trabajaba en el pasado] casi dejo todo, no estaba afianzada en mi puesto.*

Pedro (GRICN) tiene muchas personas a cargo. Le ha tocado contratar gente, despedir gente y presionar a la gente para mejorar su desempeño. Lo inesperado de su discurso radica en que prefiere un trabajo más tranquilo. Es consciente que el nivel de explotación –dentro de la población managerial- va en aumento, ayudado por el acceso a las nuevas tecnologías que permiten tener al empleado atado a su trabajo durante las veinticuatro horas. Al interrogarlo acerca de una aparente contradicción entre una de las “misiones” de la compañía –equilibrio entre trabajo y “vida”-, da cuenta que es consciente del incumplimiento de la misma. De todos modos, lo más interesante de su discurso es que le otorga un lugar a la “rebeldía”: uno también se deja exprimir....

*P: Cada vez, por distintos motivos y por un montón de hipótesis que tengo sin ser especialista, cada vez veo que se exprime más. (...) Exprimen porque “sarna con gusto no pica”, uno también se deja exprimir, no lo quiero plantear desde una ciencia a término de que uno es la pobre víctima sino lo que digo, las necesidades laborales, las necesidades comerciales, las necesidades sociales, las necesidades organizacionales, (...) está claro que toda la tecnología hace que uno termine más tiempo abocado al trabajo y menos tiempo abocado al resto. Es interesantísimo, pero... nada es gratis, la notebook es bárbara pero uno trabaja en su casa y los fines de semana y el “blackberry” es fenomenal pero uno vive pegado, entonces, la diferenciación entre la vida personal y laboral, especialmente para todos pero especialmente para los mánagers se va difuminando y entonces el trabajo está siempre con uno y ya no está eso de “separo la casa, separo el trabajo, separo la familia”, se va entremezclando cada vez más, con todo el advenimiento de las nuevas tecnologías hizo que yo, me encanta la tecnología, mi hobby la computación...en el futuro no preveo más que lo mismo o más exacerbado. Todas las nuevas tecnologías son adaptadas rápidamente por las empresas, no porque les guste sino porque permite maximizar la capacidad laboral de los empleados.*

*E: Ahora, esto se contrapone bastante con lo que a acá a la entrada, esperándote, vi un cartel que decía “uno de los valores o de la misión era el equilibrio entre el trabajo y el vivir”.*

*P: Totalmente. Es como que al final del día la empresa tiene que estar segura de que hace lo máximo posible, nosotros tenemos que estar seguros y mi seguridad para mis reportes es que hacemos lo máximo posible pero hay un escenario macro y un escenario individual. El escenario macro, como lo veo yo, me voy a referir al farmacéutico para no meterme en camisa de once varas, el escenario farmacéutico es: cada vez hay más presión, se vencen las patentes, presiones sobre los precios, hay que bajar los costos con lo cual “señores, tenemos que ser menos” y el principal costo es el recurso humano, hay que reducir el recurso humano no hay que ser muy adivino para decir cada vez vamos a ser menos haciendo más para hacer más eficiencia porque si no, dejamos de existir. Ahora, dentro del escenario individual y en ese paradigma uno puede trabajar con determinados márgenes, por supuesto que si está dentro de la visión es porque no está dado por sentado, yo lo veo como los derechos del niño, digamos, si existieran, ¿para qué los enunciamos?, o como los derechos humanos, si todo el mundo los respetase, ¿para qué los enunciamos?, en el buen sentido. (...) El conflicto es inherente al sistema, pero no hay mejor sistema. Existe un conflicto ético entre dos modelos, el tradicional (el fin no justifica los medios, de naturaleza deontológica) frente al modelo utilitarista.(...) Cada vez se trabaja más. Comparando el año 1900 con el 2010, hoy el empleado promedio trabaja dos a tres veces más en términos de productividad, o sea, no en horas sino en la ocupación de su cabeza. La vida se te va, te agarra un infarto.*

Su rebeldía se manifiesta en el deseo de convertirse en el verdugo:

*P: Su pudiese elegir libremente mi tiempo, haría este trabajo, pero desde otro ángulo, sería el accionista.*

Patricia (GCN) fantasea siempre con volver al ejercicio de su profesión, que es la de maestra de escuela primaria. El “estado actual de la educación en la Argentina” parece ser sólo un rodeo que permite seguir haciendo carrera en la empresa. Lo que la sostiene en la empresa es que en parte se le permite ejercer su interés por lo educacional si bien aplicado a la capacitación gerencial. Pero a la hora de hablar de placer, menciona la posibilidad de preparar exámenes para que los compañeros de la escuela de sus hijos practiquen con sus padres...

*E: Voy a hacer algunas preguntas, algunas pueden ser más filosóficas. Más allá de que uno trabaja para ganarse la vida, está también el aspecto, llamémoslo, más vocacional, si yo te digo ¿por qué trabajás en lo que trabajás?*

*P: Porque me gusta la educación. Yo hago educación acá.*

*E: Te gusta la educación, pero ¿por qué trabajás en la empresa, siendo maestra, no?*

*P: No. Si voy a lo filosófico, si la educación en Argentina fuera lo que debiera ser, yo sería feliz en un aula.*

*E: Y ¿cómo cumple esto más tus objetivos de vida que lo otro?*

*P: De origen soy Licenciada en Educación y si vocacionalmente me preguntás, hoy hubiese hecho lo mismo. Y hubiese sido maestra, porque me saqué las ganas de serlo. Ahora tengo dos hijos y mando pruebas para los padres de los chicos. Hoy tengo sesión de estudio con mis dos hijos y a mí me da absoluto placer.*

*E: Si pudieses no trabajar o si decidieses no trabajar ¿te dedicarías a la pintura [debido a que la entrevistada había mencionado este hobby]?*

*P: No, no. Me dedicaría a la educación.*

*E: Educación en el aula...*

*P: Sí. En algún momento pensé, fantaseo, no tiene ningún viso de realidad, es volver a un aula. (...) De hecho no creo que yo llegue a socia... [de la empresa]*

*E: ¿Por qué no?*

*P: Soy Licenciada en Educación y, aparte, hay algunas cosas que no hago, vinculado con ser socia [en referencia a la posibilidad de formar parte del directorio de la empresa]. Que no las hice tampoco para ser gerente.*

*E: Ni tampoco tenés ganas de hacerlas.*

*P: No.*

*E: Entonces vos tenés un techo, digamos.*

*P: Presupongo que sí... o no...Dispuesta a cualquier cosa no estoy. Y lo tengo claro. No trabajo para ser "socia de", o para el cargo regional de o la situación..., no es mi objetivo de vida.*

Su visión del trabajo managerial es bastante desesperanzadora. La misma generación que habla sobre equilibrio entre trabajo y tiempo libre es más explotada:

*P: Yo creo que tenemos una gran distancia entre lo que decimos y hacemos. Enorme. Si tan sólo fuéramos un poco más consistentes entre lo que decimos y hacemos, en una de esas, logramos que la gente esté un poco mejor. Yo no sé si se está haciendo eso. No lo percibí antes y no lo percibo a futuro. Entonces, que te destruyan 4 días y te den el viernes libre, no sé si es balance. Que te conectes a las 12 de la noche para..., no lo sé. La nueva generación está pidiendo más balance, pero también es cierto que se conecta y que le pasan cosas. Hay mucha gente que no tiene una vacación como corresponde. Desconectado... no la tienen. Quizás es la misma generación que habla de balance. O sea, pasan cosas raras y bastante extrañas. Entonces ves a un tipo quemado, bronceado, que estuvo en la playa y conectad. (...) Si querés, se está hablando menos de respetar horarios y menos de cumplir objetivos en casi todas las organizaciones... Entonces, esto te hace que te quedes más tarde a veces. Me parece que por lo menos en Argentina. En la Argentina esto y tampoco el contexto ayuda, todavía no está del*

*todo claro. Yo, por ejemplo, trabajando acá...Y yo le dije “mirá, para mí, ir a acostar a mis hijos es crítico”. Yo puedo venir a las siete de la mañana acá, pero a las siete yo me voy. Me llevo la máquina, me conectaré. Entonces, yo creo mucho en el tema de algunos valores o algunos principios. Pasa que bueno, no siempre hay acuerdo en todos y todos tenemos los mismos valores, los mismos principios y bueno, ahí andamos. Con lo cual, no sé..., soy bastante crítica. Lo cual me parece bien que empecemos a hablar de estas cosas, lo que no creo es que las tengamos solucionadas. Pasa que hay mucho “pour la galerie”, queda bien, es parte del discurso. Mejor eso al látigo como discurso. Hemos progresado en lo discursivo, pero no sé si en el fondo. Me parece que no. No veo tendencia.*

Esteban (GIN) comenta una etapa en su carrera en la cual se sentía frustrado. Es una sensación que parece abundar dentro de esta población de empleados. Inmediatamente la compañía le asigna un “coach” para “atacar” el problema de raíz, haciéndole entender que es un problema “personal” que se resuelve con una redefinición de las expectativas de carrera. Sin embargo, Esteban cuenta un caso en el cual un empleado decidió solicitarle a la compañía un puesto en teletrabajo desde Villa La Angostura. Esteban ve esto como una necesidad del empleado por demás atendible...

*E (GIN): Empecé a crecer, a crecer y a crecer y parecía que mi motivación se movía por el aspiracional del crecimiento del poder y no era eso, la verdad que mi motivación se mueve más por los desafíos y después con el tiempo me fui dando cuenta y en unos de los procesos, una jefa de desarrollo, de una organización, que era una asociada (...) que estaba formada como “coach”, yo mismo me empecé a encontrar con la frustración, no era la carrera, al final soy yo que me frustró y me dijo “¿qué querés hacer?”, yo no tenía no sé, 32, 33 años, no tenía mucho recorrido, no tenía mucha experiencia y estaba a cargo de una organización muy grande, le dije la verdad que es muy loco, yo le dije desde los cuatro años sabía que quise y hoy llego a los 33 y me está costando mucho responderme esta pregunta, tan sencilla, por lo que estoy viendo acá... (...) Y sí porque la verdad es que yo entiendo que de algún modo, las personas empiezan a tener distintas motivaciones y distintas necesidades, por aspiraciones de crecimiento o de desarrollo de carrera o de niveles de frustración y el manager tiene ciertas herramientas que son formales pero que no tienen un tratamiento estandarizado para todo, no es como el ciclo del incremento salarial anual, hay programas de flexibilidad, donde ponele, estamos los dos trabajando en el mismo equipo y vos por ahí tenes que estar dos días de tu casa trabajando, lo pedís, vos lo tenés y yo no y en la cultura sigue funcionando bien, está aceptado eso o de repente que digas “bueno, mirá a mí me gustaría irme a vivir a Villa La Angostura y voy a trabajar desde allá... todo el tiempo... vos sabés que la aspiración que yo tengo no es seguir creciendo, entonces yo te voy a dar soporte pero no voy a estar físicamente acá; yo necesito operar desde Villa La Angostura”. “Bueno andate y operá desde allá”.*

La crisis personal y profesional por la que atravesó Esteban logró ser caratulada por la empresa como una problemática de “transición de carrera”:

*E (GIN): Yo lo que propongo es que frente a la problemática que se plantea una organización de estas características, los empleados tienen transiciones de carreras porque tienen quiebres o a veces las compañías necesitan que determinados perfiles hagan quiebres a otras áreas entonces como va articulando esto de alguna medida. A veces surge porque lo necesita la compañía o porque lo necesita el empleado, otras veces es un “mix”. Entonces digo, “esto de alguna manera se puede articular, se puede organizar” y hablando también con los mismos participantes en las entrevistas te permite saber cómo llegaron a esa situación, cuál fue el quiebre, el disparador, qué expectativa tenían (...).*

¿Quiere decir esto que el consentimiento de Esteban con la política de la empresa sea total? De ninguna manera. Este empleado mantiene una posición crítica contra diversas “innovaciones” de la empresa e incluso contra rutinas existentes desde hace tiempo:

*E (GIN): Es difícil encontrar un trabajo en una posición gerencial o de dirección que sea nueve a seis, eee...y... te digo, de hecho en esta empresa, todos, solamente por ejemplo Blackberry para la persona de dirección en la empresa, yo miro y recibo notas ahora todo el fin de semana, de los ejecutivos, es decir, creo que para unos determinados niveles de la población hablamos de la calidad de vida laboral, pero bueno, acá se hace un chiste en esta empresa que es “la calidad de vida laboral es el día que te engripás, trabajás de tu casa”, bueno para ser cierto, en esta empresa creo que, pasa a ser “full time, full life” el trabajo...*

Al presentarle como hipótesis la posibilidad de vivir sin trabajar, Esteban, tal como la mayoría de los gerentes entrevistados, seguiría trabajando en una empresa, pero en su caso, lo haría desde un lugar lúdico, sin presiones de ningún tipo. ¿Es esto posible en el mundo managerial?

*E: Pero cuando decís “seguiría trabajando”, ¿seguirías trabajando acá o...?*

*E (GIN): Acá, yo elegiría este lugar, pero me divertiría más porque no tendría ningún tipo de presión económica, o algún apremio seguro...*

Esteban rememora los momentos en que se reúne con sus amigos en su Córdoba natal y siente que prefiere una vida donde no se mida al individuo de acuerdo a su estatus profesional...

*E (GIN): Yo voy poco a Córdoba, pero cuando voy siempre me hago un asado, trato de armar una juntada, los invito a todos para que nos juntemos, ellos hacen un partido de fútbol y se juntan todos los jueves, así que yo sé que si voy, es un jueves espectacular porque me junto con ellos de vuelta, pese a que no juegue al fútbol, voy y esa actividad la hago y está bueno porque más allá de cómo le vaya a cada uno económicamente y creo que hoy eso es lo que marca últimamente, el trabajo se ha transformado en un fin prácticamente, no sé si un medio.*

*Yo veo que en muchos de ellos es un medio. Que estén económicamente bien o mal, se sientan todos y el trato es de igual a igual, seguimos con los mismos temas de hace veinte años, riéndonos, es la amistad en sí y veo que acá en Buenos Aires, tiene que ver mucho con la compañía en donde estás, el estatus que puede generar o la industria, la posición que ocupás, cómo estás económicamente, creo que este nivel de estratificación es más duro y se siente más.*

La cuestión del género forma también parte de las críticas de los mángers contra sus empleadores. Sofía (GRIQN) siente que tiene que demostrar más por ser mujer, dado que la política de diversidad obliga a tener una cierta cuota femenina en el personal:

*S: Hay como...todo esto generó como una cierta suspicacia hacia las mujeres: ¿estás porque sos buena o porque tenemos que cumplir la cuota de diversidad? y yo lo sentí en la carrera un poco cuando me comenzaron a transferir que me hizo más visible pero bueno.*

*E: Tenés que demostrar.*

*S: Claro. Un hombre entra con cero y nosotras con menos cuatro y tenemos que construir al cero y después seguir construyendo, es esa la realidad.*

Sofía –y sus compañeros de trabajo- parecen ver una contradicción entre el humor, la diversión y el mundo de los negocios. Su verdadero interés radica en la escritura y el arte en general. Su idea es tener un trabajo “más alegre”...

*E: ¿Si tuvieses la vaca atada? si tuvieses cinco millones de dólares en tu cuenta bancaria, ¿qué haces? no qué harías con la plata sino con tu vida.*

*S: Es probable que no trabaje más y me dedicaría, yo tengo un montón de intereses, (...) me dedicaría a esas cosas que hoy hago por hobby.*

*E: ¿Te das tiempo para hacerlas?*

*S: Las hago pero a grandes esfuerzos personales. El otro día me decían “¿cómo hacés para escribir esto publicando un libro de humor?”*

*E: ¿Sólo es humor?*

*S: Sí, es humor. Es mi vida pero escrita con un personaje, ¿qué se yo? basado en un blog que tengo. Los fines de semana me dedico a ver ese tipo de cosas o no sé, me... los miércoles de ocho a once de la noche. Si tuviera tiempo me dedicaría a este tipo de cosas porque tengo muchos intereses más allá de este trabajo o tal vez a una escuela de comedia musical, esas cosas que a mí me gustan o cosas relacionadas con mi laburo pero una cosa de organización de eventos que es más “light”, más alegre, más...*



A Ubaldo (PDN) le gusta la docencia. No soporta el estrés que implica el trabajo gerencial. Incluso llega a llamar al sistema de trabajo en términos de “dictadura”. La empresa deberá esforzarse por recuperar la “lealtad” de este empleado, si es que alguna vez lo consiguió...

*U: Me gusta la docencia. Más adelante me gustaría dedicarme más a la docencia y menos al trabajo dentro de las empresas.*

*E: ¿Tu trabajo actual no te gusta mucho? ¿Te gusta más el ámbito de la docencia?*

*U: Creo que son...Mirá, yo siempre lo pensé como que en cada etapa de la vida estás mejor preparado para ciertas cosas. Hoy el trabajo que hago me gusta pero requiere manejar un cierto tipo de exigencia y de estrés que no es el mismo que el de la docencia. No porque esta última no me exija sino que... la presión es otra,...la forma en que uno se evalúa también es otra. Además, lo disfruto un poco más.*

*U: Mi trabajo me gusta pero muchas veces significa, como en la gran mayoría de los trabajos, lidiar con un montón de cosas con las que no estoy tan cómodo.*

*E: ¿Por ejemplo?*

*U: Por ejemplo la empresa en la que estoy trabajando ha sufrido un proceso de grandes cambios desde hace un año y medio para acá, más o menos desde que yo entré. Tanto en lo estructural como en lo cultural. La empresa en Latinoamérica, estaba organizada por países, donde cada uno era una unidad de negocios distinta y había muy poca relación entre ellos. Como hace dos años hubo muchos cambios en la dirección de la empresa y se comenzó un proceso de regionalización. Hoy en día las posiciones de dirección son todas regionales (...)  
Como lo decía alguna persona que está dentro de la empresa, se pasó de la dictadura de los países a la dictadura de las funciones.*

Otra de las críticas de Ubaldo hacia la empresa es el sistema de evaluación del desempeño. En particular, su reclamo se basa en la imposibilidad de fijar objetivos de desempeño “comportamentales”:

*U: Hay un puntaje del uno al cinco donde tres significa que te desempeñaste de acuerdo a las expectativas, dos por debajo, cuatro por arriba y cinco muy por encima. Mi crítica –que la hablo con mi jefe-, es que nunca están claras las expectativas. A principio de año definimos cuáles son los objetivos pero no se define la forma en la que me voy a tener que desempeñar frente a la comunicación o cuál va a ser mi entendimiento.*

Viviana (GRRHNB) es psicoanalista de formación y se dedica al tema fuera del horario de trabajo. Prefiere dedicarse a esa profesión más que al trabajo en recursos humanos, pero justamente la empresa se aprovecha de su experiencia psicoanalítica que le permite lograr sujetos más productivos:

*V: de acá a veinte años me gustaría abrir...encontrar un consultorio...mucho papel acá.*

*(...)*

*V: no hace falta incrementar el síntoma al sujeto para que produzca, la estructura va a seguir existiendo, si vos tenés uno de los tipos obsesivo, va a ser obsesivo toda su vida y va a producir un montón, no hace falta que además le alimentes el síntoma, para que el tipo termine reventado, con una úlcera gástrica, porque no aprovechaste su estructura sino que le incrementaste el síntoma.*

Sin embargo, admira a los empleados que han logrado “vencer sus miedos”...

*V: Yo tengo una amiga que estuvo mucho tiempo, que trabajó...hizo una carrera similar a la mía en el banco, entró en sucursales, después bueno, similar en algún punto pasó a marketing, en algún punto se dio cuenta de que lo suyo era hacer zapatos y se fue a hacer zapatos y hoy hace zapatos, hoy tiene un local en San Telmo que hace zapatos y me parece que hoy eso es un modelo del descubrimiento de la propia vocación, tardíamente, digamos, pero buenísimo que se animó por ahí a dejar cierta seguridad y temores que uno tiene.*

Francisco (GLSSN) de queja de la cantidad de hora que debe pasar en el trabajo. Tiene la sensación que ese tiempo no le pertenece, que le impide dedicarse a “sus cosas”. Pero él no ve solución posible mientras sigas viviendo en Buenos Aires...

*F: La mayor parte de mi tiempo la paso con el trabajo, esa es la realidad.*

*E: ¿Y cómo calificarías tu vida actualmente?*

*F: Mi vida actualmente...la verdad que muchas cosas me gustaría cambiar sobre todo el tiempo que tengo para mí. Y la empresa donde trabajo es una empresa, la verdad muy buena, pero que requiere un esfuerzo muy grande para estar y para seguir creciendo y ese esfuerzo muy grande implica dar más de uno mismo, ¿no? Sobre todo hay épocas donde hay mucha producción, mucho trabajo requiere quedarse hasta cualquier hora, para que te des una idea hoy desde las ocho de la mañana son siete y media estamos en la entrevista y después tengo que seguir haciendo unas cosas. Es complicado.*

*(...)*

*F: A mí me gusta un día donde no tengo que hacer nada, donde me dedique a mis cosas.*

*(...)*

*F: lo que estoy haciendo ahora no es para toda la vida sino que es un tiempo hasta que diga: bueno, hasta acá llegué, hasta acá es lo que quería hacer y voy a priorizar más la calidad de vida.*

*E: ¿Qué te gustaría hacer? ¿Tu sueño?*

*F: Mi sueño es vivir de renta pero lo veo medio complicado.*

*(...)*

*F: Lo veo como demasiado demandante a Buenos Aires y si te metés adentro tenés que ser demandante vos también, entonces eso me lleva a estar trabajando hasta cualquier hora, pero no sé, supongo que me iré al interior, es una vida más relajada.*

El discurso de Francisco denota una fuerte crítica hacia el sometimiento en el trabajo, especialmente en un puesto de “mando medio” como el suyo, donde recibe la presión de sus superiores y a la vez se tiene que hacer responsable de sus subordinados, muchos de ellos jóvenes profesionales. La empresa le exige que se deben evitar todos los tiempos ociosos en el trabajo y eso le produce un gran estrés, dado que tiene que estar delegando trabajando en ellos de manera constante. Esto le implica tener una visión muy instrumental de su trabajo, a pesar de ser una persona muy ambiciosa respecto de “hacer carrera”. Un corolario de esta situación estresante es la necesidad que tiene de “hacer fiaca”:

*E: ¿Y en qué lugares te sentís incómodo? Esos lugares que recorrés diariamente o tenés que estar que desearías no estar.*

*F: En el trabajo siempre hay complicaciones, siempre que hay una complicación, un cruce, alguna competencia o algo, la verdad es complicado, es una situación fea, porque yo en mi posición tengo que responder por la gente que tengo a cargo, tengo que dar la cara por lo que hacen, por lo que hago yo, por lo que hacen mis jefes. Estás en un lugar que, “sin comerla ni beberla” como quien dice, tenés que salir a dar la cara y te comés un montón de palos, que la verdad, vos decís: “pucha, laburo todo el día y encima ¿me tengo que aguantar esto?, ¿no?, encima te lo tenés que comer, entonces ahí decís: ¿qué estoy haciendo? Entonces esa es una de las cosas por la que digo: el día de mañana yo voy a ser mi propio jefe y voy a trabajar por mi cuenta, solo, ya sea de mi profesión o ponerme una empresa, que me gustaría ponerme una empresa, ¿ehh?, pero bueno, de una forma diferente, no tener que responder tanto a gente porque más cargo que tengas siempre tenés jefes y cada vez peor aunque parezca mentira cada vez peor, cada vez...por lo general se piensa que el gerente hace lo que quiere, no, porque das trabajo pero tenés que responder por el trabajo que hacen por el de tu jefe también, porque estás en el mando medio y sos la cara visible de la empresa. Entonces, vaya a donde vaya, trabaje con quien trabaje, estás vos poniendo la cara y eso es complejo. Yo, por ejemplo, estás tapado de trabajo y te imponen dar una charla a los clientes o acá mismo dentro de la empresa y eso te demanda mucho más tiempo porque tenés que preparar la charla, aunque conozcas los temas, tenés que ponerte, estar adelante de la gente y hablar y contestar todas sus dudas y también son profesionales y van con dudas muy específicas y tenés que saber y más. Entonces eso te demanda, la verdad, mucha presión, mucho esfuerzo adicional, eso repercute en que tu vida personal sea cada vez menor.*

*E: ¿Ya estás asentado como gerente?*

*F: Pero es difícil cuando ascendés...*

*E: La gente que está a tu cargo, ¿crees que tiene problemas diferentes a vos que hace dos años estás como gerente o comparten alguna problemática?*

*F: Yo creo que son diferentes, cuando estás en otras posiciones más chicas el principal factor es el sueldo, que el sueldo es bajo o bajo para lo que pretende; ese es el principal factor de conflicto y ya cuando estás en otra posición eso pasa a un segundo plano, lo que pasa a primer plano son los dolores de cabeza, las complicaciones, que tenés que dar la cara adelante de todo el mundo por cosas tuyas o cosas de gente que a veces ni conocés, eso sí y que te genera la presión de generar trabajo para dar laburo a la gente que trabaja con vos y obviamente puedan conservar su puesto de trabajo y para que la empresa crezca y vos con ella, obviamente. Entonces, eso pasa a ser un fuerte dolor de cabeza.*

*(...)*

*E: ¿Qué significa el trabajo en tu vida?*

*F: El trabajo en mi vida, hoy un medio.*

*(...)*

*F: Fiaca cuando estás muy estresado o muy cansado de los problemas que tenés habitualmente, llega un momento en que rebalsa el vaso a veces, tener fiaca es no tener ganas de ir a trabajar, pasa y mucho.*

Pareciera que Francisco necesita volver a apropiarse de un tiempo que siente le fue arrebatado. La única manera de conseguirlo sería huyendo a un lugar idílico donde tenga más libertad, su lugar en el mundo...

*E: Más allá de los medios ¿Cuál sería un fin, un sueño a realizar?*

*F: Encontrar el lugar en el mundo ese que me comentaste vos para irme a vivir, tener un trabajo más tranquilo y hacer cosas que me gusten, que me den más libertad y que no tenga que depender tanto de horarios. No dejar de trabajar porque yo creo que voy a trabajar toda mi vida y mucho, pero sí poder manejarlos los tiempos.*

*(...)*

*E: Ahora la última pregunta para distender ¿Qué harías si tuvieras un millón dólares?*

*F: ¿Qué hago?, lo invierto, compro propiedades, lo arrendo todo y me dedico a vivir de eso y a viajar por el mundo.*

La frase de Marx “la vida sólo como un medio de vida” es una situación a la que muchos gerentes terminan arribando tarde temprano en sus carreras. Así describe su trabajo Roxana, una empleada de recursos humanos de una empresa siderúrgica de origen argentino:

*E: ¿Te gusta lo que hacés?*

*R: A mí, lo que me apasiona, es trabajar para la ONG “Un techo para mi país”. Esto (refiriéndose a su trabajo en la empresa) lo hago por el sueldo.*

Una sensación de frustración similar es presentada por Eduardo (GRLLSA), no sólo por el contenido de sus tareas, sino por los conflictos sociales que le genera un trabajo gerencial:

*Ed: Al final del día, nada es satisfactorio de lo que hago, porque vivo apagando incendios.*

*(...)*

*Los de abajo le dicen al mando medio: no me hagas laburar más, los de arriba le dicen: ¿todavía no llegaste? El proceso de adaptación es permanente, al servicio del cliente...*

*(...)*

*Si querés hacer lo que te gusta, no en una multinacional.*

El mismo empleado considera que en algunos casos se hace difícil conseguir el compromiso del trabajador con la organización, especialmente cuando la empresa atraviesa una reestructuración y decide despedir a un número importante de empleados. Es por esta razón que muchas firmas acuden a los servicios de “outplacement” para reubicar a su personal despedido. Es una manera de mantener la legitimidad para cuando vuelva la bonanza económica a la empresa:

*Ed: Un joven que ve que sus padres recibieron un retiro voluntario, ¿por qué se va a comprometer con la empresa? Yo vi compañeros entre el 99 y el 2001 que al otro día no los veía. Es difícil pensar en un compromiso con la empresa.*

Es interesante (y preocupante a la vez) cómo planifica su carrera Analía (GMAS). Cuando habla de su trabajo en la firma, menciona la palabra “durar”. No habría lugar para las dudas, se trata de “vegetar” hasta la jubilación. La vocación vendría después de los 60. En realidad, esta insatisfacción es una olla a presión que puede estallar en cualquier momento. No es de extrañar que a esta empleada se le haya ofrecido un ascenso cuando percibió que estaba “pensando” en cambiarse de compañía...

*A: El futuro:*

*1. Durar hasta los 50.*

*2. De los 50 a los 60 tener un emprendimiento personal (estoy ahorrando para la jubilación)*

3. *A partir de los 60: “cobrar” + seguros de retiro, dedicarme a los hobbies. Leo revistas de decoración y paisajismo (por el aire libre).*

Sin embargo, ella es consciente que la relación de dependencia es la que le genera la infelicidad. Rememora sus años de adolescencia como “los más felices de su vida”, ya que se sentía “más importante y útil que ahora”.

Al igual que Analía, Ubaldo (PDN) busca recluirse en la naturaleza como lugar de emancipación, pero siempre se ubica ese sueño en un tiempo más o menos lejano.

*U: En cinco o diez años voy a vivir en Mendoza: más naturaleza, paisajes, sería independiente.*

Es llamativo que, junto con un “elogio a la horizontalidad”, muchos managers se quejen de la estructura matricial de sus organizaciones, en las cuales terminan teniendo varios jefes, sea para las áreas funcionales o para las geográficas. Así lo explica Silvia (GASN):

*S: Y con la empresa, bueno, como todas (...), tiene cosas muy buenas y tiene cosas que te da a veces bronca que pasen... Esa cosa de tener un jefe acá, un jefe en Miami, todos te preguntan, todos te reportan y nunca se ponen de acuerdo entre sí y es la estructura de una corporación, tenemos: el jefe de la Argentina, el jefe de Latinoamérica, el jefe del mundo, entonces, vamos rotando a ver quién te pregunta algo y ese es tu jefe, que también tiene un jefe, que también... o sea... Es algo que bastante loco... A quién responder...*

## 20.5 Aclaraciones al modelo

Cuatro aclaraciones deben ser hechas respecto de la utilización de esta tipología descrita en el cuadro 20.1:

- 1) Dado que el “modelo de hegemonía productiva” es un tipo ideal, nosotros podemos hablar sólo del grado en que las prácticas hegemónicas para generar consentimiento constituyen las bases para lograr que los asalariados se esfuercen en el trabajo, más que simplemente la presencia o la ausencia de dichas prácticas.
- 2) El modelo, si bien fue extraído de Wright y Burawoy, no parecía mostrar la presencia de conflictos en el mismo. Es por eso que preferimos incluir los focos de resistencia para dar cuenta de que la reciprocidad es en sí misma asimétrica y se forja a través de la lucha en la cual los asalariados ganan concesiones de diverso tipo a cambio de un desempeño “responsable” en el trabajo. Asimismo, esta reciprocidad no se mantiene simplemente a través de la inercia social sino que en sí misma requiere varias formas de conflictos latentes. Consentimiento y conflicto no deben ser vistos como antinómicos sino más bien complementarios. El funcionamiento de las empresas

reposa sobre una suerte de paradoja permanente, demandando comportamientos o sentimientos de naturaleza opuesta que, para cumplirlos, implican la negación de alguno de los términos que la sostienen. Aubert y De Gaulejac (1991: 135), citan las respuestas que da un mánager de IBM en Francia: *la libertad, en IBM, es la de elegir los tipos de restricción a las cuales uno adhiere “libremente”, uno tiene el derecho sólo a tener éxito, uno está condenado al éxito, en esta empresa, uno está obligado a comunicar libremente, es en interés de cada uno de adherir apasionadamente*. Pasión bajo vigilancia, obligación de ser libre, condena al éxito, libertad restringida, tales son algunas de las órdenes paradójicas que forman parte del funcionamiento interno de las empresas. Órdenes paradójicas y no simplemente contradictorias, puesto que, repetidas múltiples veces, terminan por enredarse en un sistema de “doble vínculo”<sup>140</sup> permanente del cual el individuo no puede escapar. Uno está condenado a vivir un encadenamiento de paradojas y a intentar acomodarse a ellas. Esto repercute, por lo menos, en la salud física y psíquica del trabajador. ¿Qué es lo que permite a los empleados no caer en la esquizofrenia?

- 3) La relación entre consentimiento y conflicto implica que el consentimiento dentro de la reciprocidad simétrica es siempre condicional, sujeto a luchas, renegociaciones, transformaciones. El consentimiento subyacente constituye una forma de “toma y daca” en la negociación. Dependiendo de las condiciones sociales y económicas, empleadores y empleados pueden estar tentados a erosionar su parte de la negociación, pudiendo socavar la base material del consentimiento. Identificar las propiedades distintivas de este mecanismo, no implica de ninguna manera dictaminar que, una vez logrado, el consentimiento se autorreproduce y es incondicional. El creciente solapamiento salarial entre los trabajadores sindicalizados y los mandos medios que se produjo en los últimos ocho años en nuestro país prefigura una eventual renegociación del “consentimiento”.
- 4) La tipología de los mecanismos de extracción del esfuerzo en el trabajo no implica que en el ámbito laboral exista una correspondencia invariable entre las cuestiones estratégicas y las normativas del cuadro 20.1. Los trabajadores pueden

---

<sup>140</sup> Los requisitos para que se cumpla un doble vínculo son los siguientes: que dos o más personas estén implicadas en una relación intensa y que tenga ésta un valor vital -psíquico o físico- para uno de ellos, para más de uno de ellos o para todos. En ese contexto, el mensaje emitido afirma alguna cosa, afirma alguna cosa de su propia afirmación y las dos afirmaciones se autoexcluyen. Así, si el mensaje es una orden, hay que desobedecer para obedecer. En suma, el receptor del mensaje es puesto ante la imposibilidad de salir del marco fijado por el mensaje, sea para metacomunicarse (críticamente), sea para responderle. Uno no puede no reaccionar al mensaje pero tampoco puede no reaccionar de manera adecuada (o sea, no paradójica), puesto que el mensaje es en sí mismo paradójico (Aubert y De Gaulejac, 1991: 135 y 136).

estratégicamente consentir desempeñarse con ahínco dada la comprensión que tienen de los beneficios de dicho desempeño, sin necesariamente creer que los empleadores son “justos”. La lógica de la tipología sugiere que el consentimiento estratégico tiende a ser más efectivo y durable si la negociación implícita es vista por los empleados como justa, si las normas comportamentales de responsabilidad en el trabajo son fuertes y si los focos de resistencia tienen un lugar para manifestarse. Cuando esos mecanismos normativos-cognitivos están presentes, ambas partes del acuerdo serán menos proclives a tentarse a erosionar de manera “oportunista” su lado en el acuerdo. De todas maneras, un cierto nivel de consentimiento estratégico es posible incluso sin el respaldo normativo (Wright y Burawoy, 1994: 77).

## Capítulo 21: La construcción de la carrera: fundamento ideológico de la sostenibilidad del consentimiento

La vigilancia es mucho más contraproductiva e ineficaz cuando se trata de suscitar el esfuerzo en el trabajo por parte de los empleados ubicados en “lugares contradictorios dentro de las relaciones de clase” (Wright y Burawoy, 1994: 85), léase los *mánagers*. Para éstos, los empleadores no buscan simplemente puro esfuerzo sino también el ejercicio responsable y creativo de sus deberes. Muchos *mánagers* supervisan a otros *mánagers*, no a trabajadores de niveles jerárquicos más bajos. Esto significa que es necesaria una estrategia de control social sobre el comportamiento managerial que funcione a través de los diferentes niveles de la jerarquía. La alternativa más utilizada frente a la vigilancia pura y la coerción es la construcción de una carrera<sup>141</sup> dentro de la firma, destinada exclusivamente a ellos. La trayectoria de ascensos, ligados a incrementos salariales y a crecientes grados de responsabilidad, ayuda a resolver el problema de lograr un alto desempeño de maneras diferentes:

- 1) la perspectiva de mayores ingresos en el futuro, producto de sucesivos ascensos, liga los intereses de los *mánagers* con los de la empresa.
- 2) La base crítica de las promociones en la escala jerárquica es la fiel demostración hacia la alta dirección de los logros personales y de la lealtad hacia la organización (e incluso, en algunos casos, lealtad hacia los mismos superiores). Por lo tanto, el *mánager* individual asume el rol de promotor de sí mismo, debiendo probar a los superiores que él o ella merecen una promoción. En efecto, la mayor parte del trabajo de evaluación del desempeño es hecho por la misma persona evaluada. En la parte III de la tesis hemos analizado el paso de la sujeción a la

---

<sup>141</sup> Según Aubert y De Gaulejac (1991) la empresa transforma la necesidad de trabajar en deseo de hacer carrera. Lo que proviene de una restricción ligada a una necesidad social deviene una aspiración personal ligada a una exigencia de orden psicológico.



responsabilización, lo que no es otra cosa que la fiel demostración de un poderoso sistema hegemónico apoyado por normas de responsabilidad y justicia incluidas en el cuadro 20.1.

3) La existencia de una trayectoria genera un valioso activo para los gerentes: la reputación (que en términos de Bourdieu es traducido como capital simbólico). Cuando estos asalariados de altos puestos aplican para otros trabajos, les es requerido un currículum vitae el cual debe incluir una lista de los logros alcanzados y los nombres de personas que estarían dispuestas a brindar buenas referencias del candidato. Dado que la reputación depende no sólo de la ausencia de trasgresión sino también de la demostración de logros públicamente reconocidos, esto tiende a generar en los máangers un sentido de responsabilidad en sus trabajos.

Este tipo de estructura de la carrera a través del control social genera la llamada renta de lealtad<sup>142</sup> (Wright, 1995a) en los máangers: la cantidad de ingreso extra contenido en la expectativa futura de carrera necesaria para generar un sentido del deber hacia la firma. Esta renta está basada en el principio normativo de “don y contradon” -esa extraña mezcla de obligación y espontaneidad de la cual hacía referencia Mauss en su “Ensayo sobre el don”- dentro del cual los gerentes perciben que le deben algo a su empresa dado que ésta ha sido tan “buena y generosa” con ellos. Si bien inicialmente la estructura de recompensas futuras es una forma de atar los intereses de los máangers con los de la firma -generando a su vez un tipo particular e intenso de consentimiento estratégico- una vez que el individuo entra dentro de esta lógica puede generar un mayor compromiso normativo en pos del bienestar de la firma.

Para Analía (GMAS), la forma más eficaz de construir una carrera managerial exitosa está basada en la adquisición de conductas acordes a los intereses del mundo de los negocios:

*A: Y porque hay como dos formas de hacer carrera. O te especializás en lo técnico y esa persona llegó en su plenitud de lo técnico.*

*E: ¿Qué sería para vos técnico?*

*A: Ser un buen vendedor. Ser un buen analista. Ser un buen analista de balances. Si te quedás ahí, en tu habilidad técnica.*

*E: Esa habilidad que vos decís que puede ser innata.*

*A: Exacto. Él va a quedar ahí. Ahora, otra persona que no tenga esas habilidades de venta, pero que sepa analizar, que tenga buenas habilidades de trabajo en equipo, de liderazgo, que sepa hacer una buena presentación, que hasta... parece ridículo lo que te voy a decir, pero hasta que camine con el paso firme, que tenga una voz fuerte; a esa persona le va a ir mejor en la carrera.*

---

<sup>142</sup> Es la remuneración otorgada al asalariado de confianza de Renner (1953), del que tanto hemos hecho mención en la parte III de este trabajo.

Horacio (GFPN) es consciente que el hecho de no haber tenido una trayectoria que demuestre una sucesión de puestos en una lógica de carrera ascendente, resulta en una significativa erosión de su reputación como mánager:

*H: Si vos me das un currículum de un pibe igual a mí, que no se llame Horacio, que se llame Matías X ¿yo lo quiero a ese pibe? “no..., esto es una desprolijidad, este pibe estuvo boyando en la vida”. Estuvo boyando, este pibe no tenía claro lo que quería. Una primera apreciación podría ser esa.*

Así se imagina Horacio una trayectoria consistente con lo que requiere el mercado laboral:

*E: ¿Cómo te imaginás al que tiene claro lo que quiere?*

*H: Voy a eso. Si lo veo de una empresa voy al currículum y en el currículum buscaría qué dice, de tal a tal año en IBM, en tal EXXON o los cuatro primeros años en Pistrelli o en Deloitte...*

*E: Pero eso ¿es lo que vos pensás o es lo que se piensa?*

*H: Yo creo que es lo que se piensa y creo que yo también estoy un poco... Por mi experiencia yo tendría un poco más de cuidado e intentaría ser más abierto.*

Tal como lo mencionamos en el capítulo veinte, Mariana (CPCFN) quiere un cambio en su carrera, una transición hacia una especialización que le permita hacer carrera en marketing de la industria farmacéutica. La especialización conseguida en marketing durante la licenciatura tiene un carácter muy general que no le aporta conocimientos específicos del sector donde se desempeña. Su puesto actual es único en el mercado y eso la ata a una sola empresa. Ahí comienza el juego entre la firma y su alto potencial. Por un lado, la compañía hará todo lo posible por retenerla, pero por otro, el “talento” va a exigir a cambio aumentar su nivel de empleabilidad hacia un mercado más amplio. La empresa le ofrecerá un “mentor” que la guiará en la “transición profesional”, a la vez que buscará apaciguar sus ansias de cambiar de trabajo. El MBA funge de estímulo para estirar la decisión por al menos dos años, mientras financia el posgrado y la empleada firma un convenio por el cual se compromete a quedarse en la empresa por dos años más. Aceptando el MBA (en lugar de un posgrado en marketing de la industria farmacéutica que es lo que Mariana quería en un principio), la empleada hará una demostración –una vez más– de su lealtad a la organización, lo que también implicará una mayor dosis de responsabilidad del trabajador para con su empleador...

El alineamiento de Marcelo (GFAN) con la “visión” de la empresa trae aparejado su crecimiento en la misma en cuanto a las perspectivas de futuros ingresos:

*M: La compañía busca, en cuanto a su visión, ser cada vez más grande, tener más negocios,*

*diversificarse. Yo me alinee de [sic] esos objetivos, de [sic] ese perfil, yo quiero ser más..., no quiero ser Alejandro Magno, pero quiero ser más grande cada vez, desarrollarme cada vez más. Por eso me capacito, por eso sigo estudiando... En cuanto a la compañía, estoy alineado.*

La elección de una determinada institución universitaria para cursar tanto la carrera de grado como de posgrado tiene un sentido no menor para el gerente. Mauricio (GTIM) eligió el ITBA para estudiar Ingeniería, la cual se encuentra en el ranking de las universidades más “prestigiosas” para quien se decide por una carrera en el mundo de los negocios. Esto redundaba en cuestiones bien concretas: las empresas transnacionales más “prestigiosas” buscarán a sus candidatos en esas instituciones y les ofrecerán los mejores salarios iniciales y las mejores perspectivas de carreras (en términos de ascensos y de ingresos futuros):

*E: Vos estudiaste ingeniería electrónica en el ITBA. ¿Cómo se te ocurrió estudiar eso? y ¿por qué en el ITBA?*

*M: Vos sabés que es muy... mi historia es muy particular, en realidad. Yo en ese momento también había hecho, bueno, había averiguado para entrar, para estudiar también dirección de cine en el Instituto de Cine de acá, en San Telmo. Nada que ver una cosa con la otra, pero bueno, me gustaban las dos cosas y llegó un día que tuve que decidir y bueno, decidí estudiar Ingeniería.*

*E: ¿Qué criterio primó para elegir más eso que otra cosa?*

*M: Mirá, las dos cosas me gustaban y ahí, la verdad, tuve que evaluar – si querés- el tema económico porque si sos muy bueno, tal vez, en lo otro te puede ir bien, pero son muy pocos los casos y además dependés mucho del contexto. Con cualquier cosa que hagas, dependés mucho del contexto, pero en Argentina, en particular en una carrera artística, mucho más y también de la suerte y ¿qué se yo?... Y, bueno, me pareció tal vez más... menos riesgo - si querés- seguir lo otro, que también me gustaba.*

Mora (GPFN) es una dura negociadora en lo referente a su carrera. Su inversión de tiempo y dinero en un posgrado la llevó a plantarse frente a su jefe y solicitarle un ascenso significativo. La joven potencial se convirtió en jefa de producto, un cargo que implicó un salto cualitativo en cuanto a estatus e ingresos. A cambio, “le dejaron” ponerse la “camiseta” del nuevo puesto. La empresa es una hábil negociadora. A cambio de una mayor exposición – a sus jefes, al mercado- su alineamiento con la empresa sufrió un sensible aumento:

*M: Luego le dije a mi jefe: soy una educadora en diabetes, tengo un master. ¿Qué hacemos? (...) Había invertido tiempo y dinero. Entonces me pasaron a coordinadora del centro de atención a diabéticos, pero quería la jefatura de producto, porque había estudiado marketing.*

*Yo dije: yo quiero el puesto de un jefe de producto. A los 4 meses me dieron la jefatura de producto en diabetes. (...) me dejaron meterme la camiseta de gerente de producto.*

La empresa de Esteban (GIN) ha creado un mercado laboral interno a nivel global que le permite a los altos potenciales una rotación entre las diferentes filiales de la empresa en todo el mundo. Este portal de empleos interno no es para todos, se debe estar alineado con la compañía para que el jefe inmediato recomiende al candidato para el nuevo puesto. La firma tiene establecido un programa de los llamados “contratos idiosincráticos” destinado únicamente para los “talentos”, en los cuales cada contrato laboral se negocia de manera personal con el “elegido”, apostando a trazar un esquema de largo plazo en la relación entre ambos:

*E (GIN): De hecho mi tesis de carrera habla de los quiebres y transiciones de carreras profesionales y esta organización los tiene como proceso ordenado, es muy nuevo, está empezando a estar en marcha pero funciona. Nosotros tenemos una herramienta global que se llama “global opportunity marketplace”, que sería como un Zona Jobs [portal de búsqueda de empleos ejecutivos] interno, que puede trabajar como interno y externo y la verdad que funciona...uno encuentra posiciones en el mundo, postea y.. te contactan, te contactan...*

*E: Pero ahí tenés un problema, porque vos estás trabajando con un jefe, te contactan y el jefe no se entera que vos...*

*E (GIN): No, vos antes de postear le decís “mirá, lo de esta búsqueda me gusta, voy a postear, ¿tenés algún inconveniente?...” y tu jefe sabe que ya estás en un proceso de salida interna.*

*E: ¡Y qué problema! se pueden generar situaciones...*

*E (GIN): Depende la criticidad de la posición que estés ocupando, la madurez de tu posición, hay mucha gente que, no está encontrando crecimiento y cree que la solución es salir y a veces no es salir, tenés que resolver ciertos temas, desarrollar ciertas competencias y después salir, pero...se acuerda, como diría Guillermo Dabós [un profesor del MBA de la Universidad de San Andrés] “contratos idiosincráticos” de alguna manera, tiene que ver un poco con eso, hay mucho de eso acá ..*

Sofía (GRIQN) es muy consciente que una carrera internacional, basada en estancias más o menos prolongadas en EEUU y Europa le proporcionará una ventaja competitiva fundamental y muy valorada en el mercado laboral en general y en su propia empresa en particular. Esto adquiere mayor importancia cuando su puesto es bastante único en países como el nuestro: encargada de asuntos institucionales de una empresa del rubro químico. El hecho de una trayectoria en otros países aumentará sus chances de desarrollar una carrera a largo plazo, dependiendo menos de las posibilidades que le brinde una reducida filial local. La

construcción de un “buen” currículum vitae lo tuvo siempre presente:

*S: Tenía...eh...en realidad era parte como de un proyecto personal y que le venía bien a la compañía. Yo llevaba siete años haciendo este puesto para Latinoamérica entonces conocía muy bien el puesto, conocía muy bien el negocio. Entonces, tenía una necesidad puntual en Norteamérica, el tema del idioma no era una barrera porque yo soy formada, mi carrera de grado es Traductora Pública de Inglés, entonces, digamos y tenía que ver con un desarrollo personal mío. La verdad que estar trabajando en Norteamérica a mí me permitió conocer la empresa desde otro aspecto totalmente distinto. Así que tenía sentido entre mis objetivos personales y los objetivos de la empresa y bueno, fue fácil.*

*E: Y ¿cuáles eran tus objetivos personales?*

*S: En realidad quería seguir desarrollándome en esto y en la empresa. En ese momento no le veía acá en la compañía grandes posibilidades de desarrollo. Seguir desarrollándome en lo que era comunicaciones en la firma.*

*(...)*

*E: Contame un poco, vos estuviste en Estados Unidos ¿cómo surge la posibilidad de irte a Madrid? ¿Por qué? ¿Qué te tentaba? ¿O fue algo que no tenías opción?*

*S: No, en realidad estaba en Estados Unidos y, en ese momento, tenía mi jefa, en ese momento era una alemana que vivía en Suiza, le ofrecen otro puesto y yo era como su persona de confianza que venía trabajando con ella hacía siete años entonces me ofrece este puesto en España. Para mí era un crecimiento profesional, significaba una promoción, significaba pasar a la otra área ¿viste que yo te decía comunicaciones para marketing y asuntos públicos? Significaba, yo venía haciendo comunicaciones para marketing significaba pasar al otro lado y ver qué tal resultaba porque nada... porque asuntos públicos es un área que tiene mayor cantidad de puestos entonces te da mayor posibilidad de movimiento. Madrid era una muy buena ubicación para mí, me resultaba mucho más tentador que estar en Houston. Nada, aparte el habla extranjera desde el punto de vista de que yo hablo español, portugués y yo tenía España, Italia y Portugal. Tenía, como era muy claro que era una candidata fija entonces nada, me parecía una buena oportunidad de nuevo ir a otra geografía. Estuve en Estados Unidos, estuve en Europa, me arma un buen currículum también.*

## Capítulo 22: Esquizofrenia gerencial. La vinculación zigzagueante del mánager con su empresa y su carrera

Las maneras de hacer y de ser en el trabajo no son ajenas a la dominación, pero éstas no se reducen a ella. Estas maneras no sirven solamente como vías de escape a la coerción o a las restricciones, sino que sirven también para darle un sentido al trabajo. Es por ese motivo que Cousin (2008) propone distinguir el trabajo de sus condiciones, lo que permite tomar la parte

de placer que existe en él, manifestada en los diversos logros alcanzados, sin importar que ellos se encuentren al servicio del aumento de la productividad y de la rentabilidad del capital. Los *mánagers* siempre se han encontrado entre dos polos: participar del poder -en el contexto de la división general del trabajo- y sentirse excluidos de los procesos reales de decisión (Cousin, 2008: 54). Esto genera que, en el discurso, estos asalariados den cuenta de la paradoja en la que se hallan inmersos, lo que se manifiesta en la confusión en la que incurren cuando hablan de su interés puesto en el trabajo, cuando en realidad están hablando de su actividad y no de las condiciones ni del entorno del mismo. Esto produce un determinado tipo de personalidad que podemos llamar “esquizoide”.

Según Dubar (citado por Roussel, 2007: 117), la personalidad esquizoide carece del sentimiento habitual de unidad de la persona, lo que la lleva a ser interpretada como una identidad social continuamente desdoblada puesto que vive constantemente en transformación. La normalidad aparece como el resultado de una dinámica entre el sufrimiento y las defensas contra el sufrimiento (Dejours, citado por Roussel: 117). Esta personalidad puede ser considerada como un indicador o un síntoma de la dificultad -desigualmente repartida en función de los individuos- de orientarse en un entorno complejo y cambiante. Si por ejemplo, uno ve la imagen de un gerente de ventas frente a sus clientes condensando lo que el mundo del trabajo impone a los *mánagers* en términos de cambios bruscos en períodos cortos de tiempo, uno puede comprender entonces que ciertas adaptaciones pueden ser a la vez costosas psicológicamente y fuentes de angustia, incluso para los más adaptados. De manera general, la sintomatología de la esquizofrenia puede interpretarse como los intentos (individuales o colectivos) para adaptarse a un medio en el cual uno se encuentra desorientado para neutralizar la disforia que resulta de esta desorientación (Devereux, citado por Roussel, 2007: 117).

La desorientación tiene como origen las fuertes restricciones a las que los asalariados de altos puestos se ven sometidos de manera cotidiana. En cuanto a las maneras en que se expresan estas restricciones que proceden “de arriba”, según Flocco (2005), todos los gerentes son conscientes de las mismas. Una de las características que más destacan estos individuos es la libertad y la autonomía de la que disfrutaban en su trabajo. Incluso muchos aman trabajar bajo presión, a la vez que reconocen que esta visión emancipatoria del trabajo les genera angustia y estrés. Por un lado, los gerentes parecen ser dueños de sus propias carreras, pero por otro reniegan del hecho de que hoy existan menos oportunidades de promoción y que a fin de cuentas no son tan libres de decidir acerca de la evolución de sus carreras, siendo la alta dirección la que en última instancia las termina definiendo. Flocco (2005: 43) se termina

preguntando si no podremos hablar más bien de una autonomía potencial más que efectiva. Quizás, continúa el autor, el carácter ilusorio de esta sensación de autonomía resida en que muestra como liberado -partiendo de la ausencia de restricciones jerárquicas-, un trabajo que lejos está de serlo. La movilización productiva de los gerentes no puede ser explicada exclusivamente por la coerción inherente a la relación laboral. Para que sea eficaz y duradera, esta movilización debe reposar sobre su consentimiento a participar en el proceso de producción capitalista.

Probablemente el consentimiento en el trabajo sea el más suave de los conceptos utilizados para debatir acerca de la implicación y el compromiso de los gerentes. Pero es justamente su polisemia la que permite abrir la discusión sobre otros conceptos utilizados. Las nociones filosóficas de alienación y servidumbre voluntaria han sido objeto de preocupación a través de los siglos y si bien éstas deben ser operacionalizadas en términos sociológicos, poseen el mérito de presentar un problema atinente a la sociedad en su conjunto. Éstas invitan a pensar la libertad de vivir y la alienación del producto del trabajo (incluyendo la autonomía y la restricción en el proceso de trabajo), la servidumbre al tirano y la aceptación de éste (La Boétie, 1993). En otras palabras, se trata de interrogarnos acerca de las razones de la aceptación de “lo social” (Durand, 2005: 305).

## Conclusiones

*Así es como el tirano somete a sus súbditos, a unos por medio de otros. Está a salvo gracias a aquellos de quienes debería guardarse si ya no estuvieran corrompidos. Pero, tal como suele decirse, para cortar leña, hay que emplear cuñas de la misma madera. Contemplad a sus arqueros, a sus guardias y a sus alabarderos; no es que no padezcan ellos mismos de la opresión del tirano, sino que esos malditos por dios y por los hombres se limitan a soportar el mal, no para devolverlo a quien se lo causa a ellos, sino para hacerlo a los que padecen como ellos y no pueden hacer nada. Sin embargo, cuando pienso en esa gente que adula al tirano para sacar provecho de su tiranía y de la servidumbre del pueblo, quedo estupefacto a la vez ante su maldad y su necedad. Pues, a decir verdad, acercarse al tirano, ¿acaso es otra cosa que alejarse de la libertad y, por decirlo así, abrazar voluntariamente la servidumbre? Que dejen de lado su ambición y se descarguen de su avaricia, que se miren a sí mismos y se reconozcan, y verán claramente que las gentes del campo, a quienes pisotean y tratan peor que a presidiarios o esclavos, son, no obstante, más felices y más libres que ellos. El labrador y el artesano, por muy sometidos que estén, quedan en paces al hacer lo que se les manda, mientras que el tirano ve a los que lo rodean acechar y mendigar sus favores. No basta con hacer lo que les ordena el tirano, sino que deben pensar lo que él quiere que piensen y, a menudo, para complacerlo, deben incluso anticiparse a sus deseos. No están solamente obligados a obedecer, sino que deben también complacerlo, doblegarse a sus caprichos, atormentarse, matarse a trabajar en sus asuntos, gozar de sus mismos placeres, sacrificar sus gustos al suyo, anular su personalidad, despojarse de su propia naturaleza, estar atentos a sus palabras, a su voz, a sus señales y a sus guiños, no tener ojos, pies ni manos como no sea para adivinar sus más recónditos deseos, o sus más secretos pensamientos ¿Es esto ser feliz? ¿Puede llamarse a esto vivir? (La Boétie, 1993).*

La comunidad managerial argentina no ha sufrido, al menos hasta ahora, un proceso de institucionalización, tal como sucedió en algunos países del continente europeo. Hemos necesitado situar históricamente la conformación de un grupo de por sí problemático de ser analizado puesto que no posee una imagen de sí explícita de actor colectivo. Esto genera cierta complejidad a la hora de encarar una investigación con un objeto de estudio poroso, polisémico, de fronteras móviles, que se configura y se reconfigura al compás de los avatares económicos de la Argentina. Sin embargo, nuestro país nunca estuvo aislado del mundo, por lo tanto, los principios y prácticas rectores del *management* fueron incorporados de manera *sui generis*, adaptando las modas y tendencias a la idiosincrasia local.

El debate alrededor de la figura del *mánager* ha mostrado una sombrosa ausencia en el ámbito de las Ciencias sociales en Latinoamérica, hasta no hace muchos años. Estos asalariados no han despertado interés en los sociólogos latinoamericanos a lo largo de nuestra historia puesto que no eran los actores que “movían los resortes” de la economía, no se erigían como los “dueños” del país ni constituían las semillas de un sujeto revolucionario. Durante la década del 90 del Siglo pasado, estos actores comenzaron a revelarse como los difusores en el lugar de trabajo de las políticas neoliberales que habían dado comienzo ya en la dictadura. Esto generó un especial interés en su accionar por parte de los científicos sociales. Una vez que la esperanza en el nacimiento de un casi nunca concretado “sueño” de una burguesía nacional, los investigadores sociales han empezado a poner el foco en el análisis del costado



individualista del ideario del progreso, es decir en actores que construyen sus trayectorias profesionales al margen de cualquier acción colectiva. De esta manera, comenzaron a preguntarse en qué se parece el *mánager* argentino al de los países centrales. Evidentemente, la apertura económica, que dio comienzo en la dictadura y se exacerbó en los 90, ha constituido una bisagra en la mimetización: desde el golpe se produce un paulatino proceso de adopción de políticas económicas –especialmente provenientes de los EEUU- que iban a confluir en la necesidad de “adaptarse” y “aggiornarse” al devenir del “mundo”. Al finalizar la segunda ISI (a mediados de la década del 70 del Siglo pasado), los grupos económicos locales comenzaron a emular las características de las grandes corporaciones de EEUU que se instalaban en el país. Es en ese momento que podemos empezar a hablar de un “capitalismo gerencial” en el cual la alta dirección define la política a largo plazo mientras que los *mánagers* administran las actividades operativas en el corto plazo de las compañías para las que trabajan.

El nuevo grupo social que emerge como producto del cambio en las reglas de juego de la economía, se nutre de su propia usina ideológica -una mezcla de la fracción diversificada de la oligarquía con la del capital extranjero-. Es en ese momento que confluyen las ideas del *management* local con las de los países industrializados, que se da junto con una profesionalización del *management* -un proceso de autonomía y diferenciación de las esferas gerenciales respecto de las de la dirección de las empresas-. Este proceso da nacimiento a un mercado de consumo de bienes simbólicos (escuelas de negocios, consultoras, revistas de negocios) que brinda sustento a este nuevo grupo social.

¿Se puede hablar entonces de una comunidad imaginada de gerentes? Quizás no de manera consciente, con un objetivo preciso de establecer sus propias reglas de juego, pero un denominador común es posible encontrar en filigrana: una creciente profesionalización del *management* y una tendencia hacia la autonomización de un cuerpo de gerentes respecto de los altos directivos de grandes empresas. Esto no implica que reconozcamos en la Argentina un sistema de producción de élites manageriales claramente organizado en el que se produce una firme articulación entre un sistema educativo que distingue y jerarquiza a las instituciones universitarias, promoviendo la inclusión de sus egresados en las grandes corporaciones. Más bien, estaríamos hablando del surgimiento, en el seno de las compañías, de un cuerpo de gerentes sin identidad colectiva que había nacido al calor del retroceso de la patria contratista del 80, la retirada del Estado de la regulación de la economía y la consecuente venta de activos a conglomerados extranjeros. Esto es lo ocurre durante la década del 90 del Siglo pasado. Hacia fines de dicho período nace en Latinoamérica un nuevo campo sociológico que

toma al *mánager* como centro de sus abordajes. Así como la historiografía local no se había ocupado antes del objeto de estudio, tampoco lo había hecho la Sociología vernácula, ni desde la separación entre propiedad y dirección, ni desde la profesionalización y constitución de un campo con sus “reglas” específicas.

En la Argentina, este fenómeno constituyó una reacción ante una nueva coyuntura económica y una novedosa forma de división y organización del trabajo. Esto condujo a un proceso de modernización forzada que generó un nuevo grupo de asalariados que se reconocen con las prácticas y los discursos del *management* de EEUU. La objetivación de la profesión implica que la calificación se produce por fuera del mercado de trabajo, especialmente en las instituciones educativas, asegurada por la posesión de un diploma. La difusión de esta vía constituye un principio de excelencia legítimo para el mundo ejecutivo, que encuentra su principio de legitimidad a partir de la importación de los ideales del *management* de origen norteamericano, que se materializa a través de la proliferación de los *MBA*’s que se ocuparán de “alimentar” al mercado con nuevos candidatos. A pesar de que este grupo social no desarrolló ninguna identidad colectiva, en la última década, comienza vislumbrarse una sigilosa pero firme tendencia hacia la conformación de la misma, especialmente en el seno de las empresas que aglomeran a sindicatos con fuerte capacidad de negociación salarial, dado que los gerentes empiezan a ver erosionada la brecha salarial que los distinguía de los trabajadores sindicalizados.

Consecuentemente, encarar una Sociología del *mánager* encierra numerosos obstáculos. Dada la inexistencia de una figura legal que defina a la profesión y reglamente un estatuto para el ejercicio de su función, los *mánagers* argentinos no constituyen una categoría a priori. Todo lo contrario, éstos son productos de una suerte de “invención” por parte del investigador, si bien avalada por prácticas, discursos y valores compartidos y validados empíricamente. Una particularidad del caso argentino respecto de algunos países europeos es la falta de “reglamentación” para integrar las élites, probablemente debido a la persistencia (hasta mediados de la década del 70 del Siglo pasado) de cierta movilidad ascendente por parte de las clases medias, lo que ponía constantemente en cuestión la redefinición y delimitación de un campo específico. Es por eso que aún hoy es posible, a través de la acumulación de capital social y no sólo económico, pasar a formar parte de las élites. Esto explica, al menos en parte, la porosidad y la heterogeneidad de la categoría de los gerentes.

Por esos motivos, y para salir del atolladero de la indeterminación del campo, acudimos al concepto de asalariado de confianza para brindar una perspectiva interpretativa global al fenómeno, la cual viene a articular la tensión existente entre la dimensión objetiva (la

subordinación salarial) con la subjetiva (la relación de confianza). Existe una relación directa entre la forma de remuneración y la forma de subordinación requerida en el seno de un proceso de trabajo dado (Bouffartigue, 2001c: 50). Se trata de reconocer el doble juego de la confianza: por un lado, la confianza acordada por el empleador a través de la cesión de una porción de su poder, por otro, la confianza depositada en el empleado de la cual el empleador se beneficia -traducida en lealtad- así como también éste obtiene provecho de las diferentes formas que adquiere la implicación en el trabajo. La tensión entre las dimensiones objetivas y subjetivas, se basa en que este tipo de vínculo engloba un contrato salarial particular, en el cual el objeto de intercambio es más que la disposición, puntual y reversible, de capacidades profesionales a cambio de un salario. La posibilidad de hacer carrera es la herramienta central de esta relación, que se distingue de la relación salarial ordinaria, ya que este empleado intercambia su experiencia y competencias acumuladas contra la promesa implícita de una progresión en su salario y en la escala jerárquica. Para formar parte del núcleo de asalariados de confianza, será preciso el empleo por parte de la empresa de los llamados “contratos de lealtad”. Es aquí cuando podemos ubicar referenciales empíricos en el proceso de profesionalización del campo gerencial.

Acudiendo a su faceta eufemística, la profesionalización implicaría el pasaje hacia un comportamiento “correcto” de estos empleados, ajustado a los intereses de las organizaciones, lo que va a depender a su vez del grado de compromiso moral, más que de la eficacia del sistema de recompensas y castigos. Será necesario ganar un plus salarial para lograr ese compromiso moral. En rigor, el asalariado de confianza esconde una gran dosis de desconfianza, ya que habría que retribuirle con recompensas materiales y simbólicas para lograr la confianza y el compromiso con la organización. ¿Hasta qué punto es novedoso el tema de la merma de la lealtad de estos gerentes – de la cual tanto se habla hoy en día- para sus organizaciones, si ya en la década del '30 se hablaba de esto? La confianza siempre estuvo puesta en cuestión.

El contrato de trabajo, en el cual todo está prescrito y estipulado, no es una herramienta que alcance para lograr la lealtad de estos empleados, que necesitan que se les delegue autoridad, márgenes de autonomía y discrecionalidad para ejercer su función. Así, pudimos diferenciar a estos empleados del resto que compone la división del trabajo. Estos, en cierto sentido, interiorizan fuertemente la contradicción capital/trabajo, fenómeno que se pone de manifiesto en los diversos “focos de resistencia” analizados en el modelo de hegemonía productiva de la parte IV de esta tesis. Por una parte, presentan una fuerte identificación hacia el interés de la empresa, incorporando la lógica de la rentabilidad y adhiriendo a las normas y los valores del

sistema capitalista; por otro parte, su condición salarial está subsumida al carácter fortuito de la carrera, al riesgo de despido, a la presión del trabajo y a una competencia feroz. Hasta la década del 80 del Siglo pasado, la seguridad en el empleo y el mantenimiento del estatus constituían la recompensa otorgada por las organizaciones como contrapartida al fiel cumplimiento de la confianza depositada en los *mánagers*. De pronto, la confianza y la adhesión son puestas en jaque. La crisis de confianza se refiere a los obstáculos encontrados por los nuevos dispositivos de gobierno en las empresas -que se tornan más contractuales- para despertar la adhesión de los gerentes.

El estudio de los *mánagers* viene acompañado de los debates sobre las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). Si nos abstenemos de recurrir de manera automática a esquemas analíticos producidos en los centros de poder mundial, debemos dar cuenta de las mutaciones reales sufridas en los procesos productivos. Es así cuando debemos comprender el surgimiento de un nuevo régimen de “verdad”. Los nuevos modelos productivos se enmarcan dentro de lo que Durand (2004) llama “régimen de movilización de la mano de obra”. Las representaciones que se hacen de las NFOT en general y del posfordismo en particular, son oportunas y eficaces a la vez que son traducidas de manera automática a explicaciones reales. Esto no hace sino revelar el carácter ideológico de los modelos productivos. La precarización laboral y el desempleo del cual dan cuenta los debates en torno a las NFOT, no parecen ser características de los *mánagers* latinoamericanos en general y de los argentinos en particular. Los cambios en la gestión de RRHH (trabajo por proyectos, gestión participativa, individualización de los procesos de remuneración y de gestión de la carrera), las reestructuraciones y la transformación de las unidades productivas de las firmas en unidades de negocio o centros de beneficio, ¿afectaron la estabilidad o el empleo de los gerentes en nuestra región? Parecen existir transformaciones cognitivas más que objetivas. Se pretende cultivar un mito. Estaríamos en presencia de un *habitus* de la movilidad, una disposición más que una práctica real que permite la reproducción de discursos que legitima y torna imprescindible el trabajo del departamento de RRHH, de consultores y *coaches*.

¿Realmente afectó la estabilidad o el empleo a los gerentes en Latinoamérica? No necesariamente fue así. Por ejemplo, en la Argentina, durante la década del 90 del Siglo pasado, la tasa de desocupación de estos gerentes no era muy alta, lo que realmente sucedió es que cambió el perfil productivo; en los ‘90 quizás el trabajo principal del gerente era el trabajo llamado de interface -en términos de interface con el mercado, como los puestos de marketing, publicidad y finanzas-. Hoy en día quizás se esté produciendo una mutación hacia puestos más ligados al entorno productivo. Por lo general, los *mánagers* están protegidos de la

flexibilidad del mercado. El gerente “nómada”, el cual no construye su carrera alrededor de una misma empresa, se presenta como una construcción social para ocultar las dificultades de los que quedan “desactualizados” o se presentan como “descartables”. Más que despidos existen detenciones en la carrera (o, como se lo suele llamar, “freezamientos”), porque supone la imposibilidad de seguir creciendo y por sobre todo la exhibición pública del fracaso.

Otro de los mitos instalados en el discurso sobre las NFOT es el creciente componente subjetivo en las evaluaciones de desempeño. Pero esto no es una novedad, las evaluaciones subjetivas siempre fueron la regla en los gerentes. Sumado a esto, se suele hablar de un creciente grado de “banalización” de los mandos gerenciales, a partir de una mirada apologética del discurso de los textos de *management* cuando dan cuenta de una inflación nominal de los puestos gerenciales (*senior* mánager, *top* mánager, analista, ejecutivo, *coach*, líder de proyectos, etc.) que vehiculiza la desvalorización sufrida por esta categoría profesional, cada vez más próxima al resto de los empleados. Más que “banalización”, podemos hablar de una creciente segmentación del mercado interno de trabajo, dividido ahora entre altos y bajos potenciales. Los elegidos quedan al margen de la incertidumbre. Este fenómeno viene a desmentir otra de las construcciones discursivas que auguran un achatamiento de las jerarquías organizacionales: de acuerdo con éstas, el gerente ha sufrido la pérdida de su poder formal y recurre a su carisma –sus competencias manageriales- para legitimarse frente a sus pares, sus superiores y subordinados. ¿Acaso es esto una novedad? Ya Norbert Elias (1993) describía este tipo de relaciones en las sociedades cortesanas.

Una de las cuestiones más discutidas la constituyen los márgenes de autonomía otorgados a los gerentes. En efecto, la autonomía es subsidiaria de la obligación de resultados. La principal ruptura en este ámbito se da en la creciente formalización de la relación laboral, reemplazando la fidelidad y la confianza por la obtención de resultados. Sin embargo, esta “objetivación” del proceso de trabajo de ninguna manera elimina la consideración de componentes comportamentales en las evaluaciones. En suma, se puede aducir que nos encontramos frente a una combinación de elementos tradicionales junto con nuevas tendencias en la relación salarial, en la que las funciones técnicas pasan estar subordinadas a cuestiones políticas. Si antes estaban claras las cláusulas de la relación de confianza (en la que la relación contribución/retribución se basaba en remuneraciones materiales y simbólicas a cambio de la disponibilidad y la movilización de los agentes), ahora éstas últimas son más que nunca requeridas, pero su contrapartida no está más asegurada: deviene condicional y subsumida a las estrictas evaluaciones de desempeño de los individuos.

Al deconstruir las tesis más apologéticas del modelo productivo posfordista al interior del debate sociológico de los mángers, habilitamos la discusión en torno a la cuestión de los modos de gestión diferenciados o prácticas de segmentación que campean en las grandes empresas transnacionales, en los cuales los destinos de cada uno varían en función de su “potencial” de convertirse en el futuro en uno de los directivos de la compañía. Por eso, la precarización del trabajo de los gerentes depende en gran medida de su posición dentro del espacio que distingue y selecciona a los que mejor se adaptan a los requerimientos de las políticas de recursos humanos, presentadas como dispositivo de gobierno, dispositivo de gestión (que engloba tecnologías que estructuran las relaciones sociales de trabajo), régimen de movilización (presentado como un conjunto coherente de reglas que permiten tratar las incertidumbres que afectan la reproducción del capital individual y de transformar la fuerza de trabajo en trabajo eficaz ) o de cooperación forzada. El objetivo es el de implementar un sistema de racionalización de la subjetividad a través de un sistema elitista que reconozca a los asalariados más aptos para adaptarse.

La pertenencia al grupo de los altos potenciales está velada. Cada mángers decide invertir en “empleabilidad” para reducir la incertidumbre. El atributo de “alto potencial” es reversible, dependiendo del resultado de las evaluaciones periódicas. La ausencia de una marca oficial que designe a éste como un alto potencial, lo obliga a buscar señales que sugieran la pertenencia a esa categoría. ¿Qué sucede cuando las inversiones realizadas por el empleado no han rendido sus frutos? ¿Cómo se puede proteger el asalariado ante tanta incertidumbre? ¿Qué le puede ofrecer la empresa para que éste mantenga el deseo de seguir invirtiendo en su “capital humano”? La noción de “empleabilidad” ayuda a descubrir el velo que esconde esta cuestión (a cambio del arduo trabajo en la empresa, de largas jornadas dedicadas a las tareas laborales, los empleados ganan experiencias y aprenden capacidades útiles para sus carreras y para engrosar sus voluminosos CV, que les ayudarán a aumentar sus oportunidades en el mercado de trabajo). En este esquema, la evaluación por competencias se erige como parámetro de medición del grado de adhesión a la cultura de empresa. Los modos de gestión diferenciados constituyen un recurso de poder discrecional que estimula trayectorias individualizadas y promueve la identificación exclusiva del empleado con la empresa. Esta realidad desarticula las hipótesis posmodernas de carreras basadas en el gerente como sujeto de su propio destino.

Cuando nos avocamos a analizar la gestión por competencias al interior de las empresas, hemos puesto en cuestión la relación compleja entre contribución y retribución, lo que no es otra cosa que poner en tensión al mérito como principio legitimado de justicia, por oposición

a factores hereditarios o a variables adscriptas. Esto nos llevó a descubrir la dimensión ideológica que se esconde detrás del “mérito”. En los procesos de selección de personal de las grandes firmas, lo que cuenta son los atributos culturales que acompañan a los diplomas y no los conocimientos efectivamente aprendidos. La abundancia de las credenciales educativas denotaría la disputa por el monopolio en torno de las posiciones sociales superiores –y por su restricción- y no como se podría suponer, que es producto de la complejización del trabajo o de las transformaciones tecnológicas en sí mismas. La relación positiva entre educación y códigos culturales dominantes no se restringe al momento del ingreso al mercado de trabajo, sino que atraviesa toda la vida profesional del sujeto, definiendo sus chances de promoción y de carrera a largo plazo.

Entonces, ¿Cómo evaluar al gerente? ¿Se aplica la meritocracia en base al desempeño? ¿Es posible la evaluación individual de la performance? Los principios meritocráticos asociados a la recompensa por el desempeño y el esfuerzo cuentan con numerosas técnicas y métodos para testear y evaluar “objetivamente” las capacidades y contribuciones de los empleados, recompensando el “talento” y el esfuerzo al tiempo que sanciona el fracaso, tornando así legítima la consecuente “falta de ambición” individual. De esta manera, el mérito cumple el papel de ser, al mismo tiempo, un principio legitimado de justicia social (igualdad de derechos en las disputas por las posiciones sociales, que presupone la conquista por la vía del esfuerzo y no por la herencia atribuida) y de eficiencia (permitiendo la colocación de la persona correcta en el puesto correcto). Cuando se trata conferirle sustancia al mérito es ahí donde aparecen las divergencias: Al aceptarse la fórmula que define al desempeño como el resultado de la sumatoria de “talento+habilidades+esfuerzo”, se presentan grandes disputas en relación a cada uno de estos términos por separado, que se manifiestan en las diferencias en relación a las formas “correctas” de medirlos y evaluarlos. Ahí radica la dimensión ideológica del mérito como principal criterio para la jerarquización social, lo que genera grandes y profundas divergencias en relación a su sustancia. En rigor, ¿Por qué habría de basarse la retribución fundamentalmente en el esfuerzo? Por otro lado, habría que indagarnos también por qué actúan los trabajadores como si ese fuera un principio regulador de sus vidas, siendo que el mismo capitalismo lo desmiente flagrantemente en cada momento de sus existencias.

Actualmente, se está produciendo una refeudalización de las relaciones laborales: junto con el retorno de prácticas no meritocráticas en los procesos de selección, evaluación y promoción, que consisten en capacidades y competencias cuya adquisición sería atribuida al origen o la posición de clase, al medio familiar, al uso de una “jerga” determinada por el origen social, a la localización geográfica del lugar de origen que le permitieron al trabajador incorporar las

“normas de convivencia” presentes en los barrios opulentos, a la pertenencia a cohortes de graduados de las diferentes instancias escolares por las cuales el empleado transitó (la escuela primaria, secundaria, la universidad, los posgrados), que se manifiestan en características como el “buen” dominio de los códigos de comunicación verbal y la “buena” presentación, todas estas características del sujeto terminan compitiendo con los contenidos técnicos capaces de ser aprendidos en la institución escolar. Relativizando el papel del mérito, la práctica de reconocer, clasificar y valorizar a las personas teniendo como base el desempeño relativo de cada uno, difícilmente constituya el criterio dominante para la selección de aquellos que están en la cima de las jerarquías sociales.

El examen está en el centro de los procesos que constituyen a las personas como objeto de poder. Éste se erige como una técnica que combina la vigilancia jerárquica con la sanción normalizadora, por medio de la extracción máxima de las fuerzas y los tiempos y de la composición óptima de las aptitudes y actitudes, jerarquizándolas. Todo este aparato de ejercicio de poder tiene eficacia porque los sujetos tienen opciones, un campo de posibilidades donde diversas conductas, diversas reacciones y diversos modos de comportamiento pueden suceder. Sólo hay relación de poder cuando el hombre tiene la posibilidad de escapar. Cuando el hombre está acorralado, no existe “relación” de poder. La libertad pasa a ser un ingrediente fundamental en el ejercicio del poder.

Dicho esto, ¿cuál es la finalidad última de las operaciones que abrevan en las evaluaciones? ¿Es realmente la evaluación misma la finalidad real, o es acaso el poder que ésta permite ejercer por medio del control de la reproducción de los cuerpos? El propósito es más de sanción que de ayuda. La evaluación individual destruye las solidaridades, llevando a desplegar estrategias individualistas hiperadaptadas a los criterios de evaluación. El trabajo no es posible de ser mensurable, ya que proviene de una experiencia subjetiva que no puede ser medida en términos de indicador alguno. La importancia del trabajo intelectual y de los procesos cognitivos comprometidos en el mismo, desestabiliza la ecuación fordiana entre el trabajo como esfuerzo y el tiempo de trabajo porque el esfuerzo se presenta de manera discontinua y la carga física se suma a una carga mental y psíquica, difíciles de caracterizar.

Hoy es más necesario penetrar en la experiencia vivida de aquel que trabaja. ¿Dónde radica lo “real” en el trabajo con el fin de evaluarlo? El trabajo se presenta hoy como una arena dramaturgica: cada uno se esfuerza por hacer inteligible al otro la parte invisible del trabajo. Lo que se trata de medir hoy es la *performance*, el desempeño, pero en realidad no existe ninguna proporcionalidad entre éste y el trabajo. Existe una falta de proporcionalidad entre el esfuerzo, la habilidad, el saber hacer, la ingeniosidad, de un lado y lo que se presenta de



manera visible e identificable, como ser el volumen de ventas, la cantidad de usuarios informados, la cantidad de informes procesados, por otro. En este sentido, el objetivo subyacente de la evaluación por competencias pretenderá mantener el nivel más alto posible de la movilización subjetiva.

Este periplo nos llevó a estudiar las formas más sutiles que adopta la dominación al interior de las firmas. No sólo sus formas más directas y descarnadas, percibidas como restricciones difíciles de eludir, sino también sus expresiones más paradójicas; formas de consentimiento, adhesión y lealtad más o menos críticas. Esto es así porque la imposición ideológica no se realiza en términos tan homogéneos y totalizantes como se suele entender. La interiorización de una ideología dominante es la afirmación más discutible de la Sociología de la dominación. Que no exista manifestación explícita y abierta de protesta de ninguna manera quiere decir que no haya resistencia. Tal como sostiene Ray (citado por Livian, 2001), subordinación no implica sumisión.

Más que de adhesión “espiritual”, debiéramos hablar de un acuerdo práctico y algunas veces aparente, entre los asalariados y el orden empresarial establecido. El poder no define a la identidad del sujeto de una manera inexorable. Las ideas no manejan a otras ideas de la misma manera en que los hombres manejan a otros hombres. Uno no puede deducir directamente la clave de lectura de las relaciones de dominación simbólica a partir de la puesta en evidencia de un sistema social de relaciones de fuerza (Le Floch, 2005: 17). La capacidad de agencia descansa en que el individuo es capaz de negociar su involucramiento con la empresa; puede estar comprometido con el trabajo pero no con la organización o con ciertas dimensiones del espacio de trabajo (por ejemplo, con colegas). Pero esta capacidad de agencia es aprovechada por la empresa en el marco de un proceso signado por un creciente grado de responsabilización del actor gerencial en el seno de las organizaciones. En este proceso, el empleado va a poseer características “innatas” o adscriptas, de las cuales se deben hacer responsables de “desarrollarlas” y “utilizarlas”, aún cuando éstas en realidad se remontan a las cualidades más íntimas de los sujetos. Se trata menos de una “sumisión” que de un llamado a la iniciativa de los individuos para que encuentren la mejor manera de actuar en la vida social. Esto viene a confrontar al actor con la posibilidad de elegir y enfrentarse a las consecuencias de sus actos. El individuo se hará responsable de todo lo que haga (lógica de la responsabilidad) y lo que le suceda (lógica de la responsabilización), sea por acción o por omisión. La empresa se desligará de la suerte de sus miembros más frágiles.

¿De qué manera adoptan los mángers la lógica de la responsabilización? ¿Qué es lo que los lleva a adoptar comportamientos conformes a las expectativas de las direcciones de las

empresas? Dado que estos comportamientos leales pueden, en algunos casos, ser simulados, estamos obligados a indagarnos acerca de una cuestión subsidiaria de dicha pregunta: ¿Dónde radican las contradicciones entre el capital y el trabajo en asalariados aparentemente alineados con las estrategias empresariales? No se trata de saber cómo las fuerzas represivas mantienen el orden del trabajo o cómo la empresa gobierna a través del miedo (Durand, 2004), sino que se trata de analizar por qué un trabajo heterónomo en su esencia es tan “fácilmente” aceptado, al menos en apariencia. ¿Por qué la restricción es tan fácilmente soportada y la movilización subjetiva es tan ubicua? Evidentemente, las respuestas que ofrecen las teorías funcionalistas provenientes del comportamiento organizacional u *organizational behavior*, tienden a ver el conflicto como una cuestión personal, como una perturbación psicológica más que como evidencia de algo inherente a la relación salarial, cualquier tipo que ésta sea. En esta perspectiva, la resistencia y el conflicto son concebidos como prueba de irracionalidad, racionalidad limitada, estrechos intereses personales y, en algunos casos, como productos de la “naturaleza humana”. Rara vez los mángers son considerados portadores de intereses opuestos a los objetivos de los capitalistas o de la alta dirección.

Por su parte, las corrientes weberianas ven a la acción managerial en términos de justificaciones individuales a demandas de una autoridad vista como legítima. Para los autores que defienden estos postulados, la imposición está interiorizada, por lo que no habría mecanismos de poder. Así, se trataría de una visión apolítica de la acción, ya que los weberianos no se interrogan generalmente por los motivos que llevan a los asalariados a aceptar estas “imposiciones” o restricciones ni cuáles son las razones por las cuales consideran legítima una autoridad. La creencia weberiana no es una manipulación, una sumisión pasiva o una interiorización (como en Durkheim), sino que se apoya sobre un principio de racionalidad: los individuos dominados legitiman su dominación a partir de una operación de juicio de validez que implica la capacidad reflexiva de las personas. La crítica hacia esta perspectiva radica en que los individuos puestos en situación de sumisión forzada terminan, bajo ciertas condiciones, adoptando las nuevas actitudes o modificando sus motivaciones de manera que se ajusten a los comportamientos que se ha requerido de ellos. Esto lleva a la conclusión que no es la persona que se compromete a través de sus opiniones y de sus creencias; son los otros o las circunstancias las que lo comprometen en sus actos. Por lo tanto, si uno tiene el sentimiento de aceptar libremente una práctica managerial a la cual uno está obligado a someterse, lo lleva a encontrar buenas razones para haber “elegido” esta acción. En efecto, nosotros adoptamos los valores que adoptamos en coherencia con nuestros actos y no al contrario.

El consentimiento “espontáneo” se debe unir a la coacción para generar actividades productivas. De todos modos, si bien el conflicto en potencia es inherente a la relación salarial, no debemos caer en visiones deterministas que ven al conflicto entre la empresa y los trabajadores como endémico. Esto quiere decir que el conflicto en el trabajo puede ser organizado y administrado de tal manera que suscite la adhesión de los subordinados. Esta adhesión es interiorizada ya que la relación salarial está basada en una violencia simbólica en la cual la dominación es aceptada e interiorizada porque no aparece como violenta sino “normal” y legítima (para que el trabajo subordinado sea aceptable y la dominación aceptada, es necesario que no aparezcan como tales). Esta perspectiva permite considerar las estrategias de los asalariados frente a las restricciones del trabajo en términos de racionalidad consciente –conductas reflexivas de interpretación de las restricciones a la acción, como una forma de servidumbre voluntaria, alentada por un interés material o económico- e inconsciente (disposición social al consentimiento). Esto nos lleva a suponer que mientras los mángers evitan la coerción, no se abstienen de ser cooptados. Éstos se manejan con una definición alternativa o paralela del “interés corporativo”, una definición explícitamente crítica o al menos oportunista de las políticas estratégicas de la alta dirección a la vez que apoyan la supervivencia de la empresa.

Es así como el dilema resistencia-consentimiento nace de la problemática del anonimato que reviste el poder en las grandes empresas. Se trata de la dificultad de imputar la dominación a un actor dotado de una intención de dominación. En este contexto, el individuo no puede permitirse no “jugar”, no puede tomarse la licencia de no participar en la vida social, si es que pretende existir en tanto sujeto. Definir la relación salarial como un juego implica la posibilidad de movimiento y de autonomía para cada una de las partes en relación a la otra, incluso cuando los recursos en el juego estén repartidos de manera muy desigual. No es la dominación la lógica central a través de la cual se logra la obediencia. Los elementos no racionales (culturales) deben ser entendidos como reforzadores o estabilizadores de un proceso basado en una acción estratégica y racional sobre intereses materiales más que constituyendo la explicación fundamental del esfuerzo puesto en el trabajo.

En el juego, el sujeto necesita del reconocimiento de su propio mérito por parte de otro. Para existir, el individuo necesita ser reconocido en tanto sujeto. Para jugar, la premisa consiste en tener la suficiente autonomía para actuar. La dimensión de la autonomía es estratégica para comprender incluso la reproducción social y la actuación sobre las reglas juega un rol esencial puesto que mediatiza las prescripciones rígidas y las transforma en una actividad satisfactoria, placentera o al menos soportable. Es que el “juego social” en torno a la construcción de las

reglas de funcionamiento del espacio inmediato de trabajo le da sentido -y en cierta manera placer- al trabajo; no a partir de su contenido intrínseco, sino en la actividad social a la cual le da lugar. Es aquí donde radica la paradoja de la autonomía conquistada, cuyo principal efecto, en tanto que reacción a la dominación del empleador, es el de hacer soportable la situación y las condiciones de trabajo incluso las más estresantes y agobiantes, participando así en la reproducción social (la cual incluye la relaciones de dominación).

¿Por qué sucede esto? Por un lado, el juego enmascara las relaciones de producción para las cuales éste ha sido originalmente construido; por otro, genera una aceptación (si bien puede ser muchas veces parcial, acotada o crítica) de las relaciones sociales de producción que definen las reglas de juego. El propio hecho de participar en el mismo genera el consentimiento respecto de sus reglas dado que los actores involucrados le otorgan legitimidad a las mismas. Es necesario también entender las causas que llevan al otorgamiento de esa legitimidad. Pero el juego no se basa en un consenso general, sino que, por el contrario, el consentimiento se basa en éste y se crea a través de él. Éste no refleja una alineación de intereses subyacente, sino que es la causa que produce esa coincidencia. No tiene su origen en un consenso previo sobre los valores, sino en luchas históricas concretas para adaptarse a la privación inherente al trabajo y en luchas con la alta dirección para definir sus reglas. De la misma forma que la participación en un juego genera la adhesión a sus reglas, la participación en las elecciones que el capitalismo nos obliga a efectuar genera también adhesión a sus reglas. No decidimos cuáles serán las reglas del mismo, sino que nos vemos obligados a jugarlo y, por ende, a defender sus reglas. De la misma manera que la posibilidad de ganar o de obtener el máximo beneficio posible le otorga interés participar en él, las posibilidades de hacer realidad nuestros intereses, de satisfacer nuestras necesidades, tal y como han sido definidas por el mismo, éste constituye el verdadero medio de generar la adhesión a las normas y relaciones, a pesar de que se nos presente como algo natural e inevitable, descartando por utópicas otras opciones. Consecuentemente, la insatisfacción no se va a orientar contra la empresa, sino hacia su supervivencia.

Sin embargo, no debemos caer en una naturalización del consentimiento en las relaciones de producción capitalistas, evitando así caer en un callejón sin salida donde la única escapatoria sería aceptar la realidad del consentimiento como clave de lectura de la relación de dependencia. El antagonismo precede al consentimiento y éste está siempre rodeado por la armadura de la coerción. Pero la coerción de ninguna manera puede explicar todo el consentimiento. Para que exista consentimiento, se hace necesario comprender las relaciones de dominación simbólicas, las que a su vez deben estar basadas en la legitimación de los

símbolos. Las ideas no comandan a otras ideas así porque sí. Sólo con poner en evidencia un entramado de relaciones de fuerza no es posible pasar automáticamente a una lectura clara de las relaciones de dominación simbólica o del ejercicio de la violencia simbólica. El proceso mismo de legitimación no es lineal, las eventuales interiorizaciones de la asimetría social son ellas mismas asimétricas. El trabajador, ¿Utiliza en beneficio propio o apoya las restricciones impuestas? ¿Se resiste o se implica sin consentir?

Que se participe activamente en el juego, no quita que el empleado simule en el trabajo como forma de resistencia y de protección. Que sea por obligación o por simulación dependerá de los recursos de los que dispongan los asalariados y de su grado de adhesión o de rechazo a los objetivos de la empresa. Pero los intereses de trabajadores (de cualquier rango) y capitalistas no están siempre monóticamente polarizados. En numerosas circunstancias, los asalariados tienen interés en la rentabilidad, la prosperidad y la supervivencia de las firmas para las cuales trabajan. Nuevamente, esto no implica que el conflicto de intereses entre ambas partes se haya eliminado o que la dominación se haya desterrado del proceso productivo, pero sí que ese tipo de conflicto está parcialmente neutralizado, pero la coerción por parte de la autoridad jerárquica se encuentra siempre latente, al igual que las resistencias.

Las resistencias deben estar enmarcadas dentro de un modelo “hegemónico” del proceso productivo en el cual éstas deben tener un espacio para ser simbolizadas y resignificadas. Esto no es otra cosa que el reconocimiento por parte de la empresa que el consentimiento siempre es parcial y limitado. La estabilidad y la eficacia de las prácticas sociales depende no sólo de una ecuación medida en términos de costo beneficio, sino que debe estar apoyada sobre bases cognitivas de diverso tipo. Identificar las propiedades distintivas de los mecanismos de generación de consentimiento, no implica de ninguna manera dictaminar que, una vez logrado, el consentimiento se autorreproduce y es incondicional. El creciente solapamiento salarial entre los trabajadores sindicalizados y los mandos medios que se produjo en los últimos ocho años en nuestro país prefigura una eventual renegociación de dicho consentimiento.

El reconocimiento de “focos de resistencia” presentes en la acción managerial nos conduce a ver en el trabajo gerencial una puesta en escena dramática de una interioridad que a su vez contiene las tensiones y los deseos que florecen y golpean desde dentro. La dialéctica adhesión-frustración, que en un primer momento es productora de energía, debe ser manejada por este asalariado para evitar caer en el exceso de una adhesión que no será otra cosa que una rendición sin condición. El peligro de caer en esta situación radica en que el sujeto puede no encontrar los resortes internos necesarios para desplegar su creatividad y su progreso dentro

de la empresa. Es por eso que, para el *mánager*, la organización pasa a ser objeto de adhesión e identificación hasta un cierto punto: es a partir de una mirada crítica que la firma se nutre del asalariado. Así, la dialéctica fascinación-revuelta, idealización-decepción, adhesión-frustración, constituyen el motor del funcionamiento psíquico demandado en las empresas.

Es por eso que preferimos incluir los focos de resistencia para dar cuenta de que la reciprocidad es en sí misma asimétrica y se forja a través de la lucha en la cual los asalariados ganan concesiones de diverso tipo a cambio de un desempeño “responsable” en el trabajo. Asimismo, esta reciprocidad no se mantiene simplemente a través de la inercia social sino que en sí misma requiere varias formas de conflictos latentes. Consentimiento y conflicto no deben ser vistos como antinómicos sino más bien como complementarios. El funcionamiento de las empresas reposa sobre una suerte de paradoja permanente, demandando comportamientos o sentimientos de naturaleza opuesta que, para cumplirlos, implican la negación de alguno de los términos que la sostienen.

Pasión bajo vigilancia, obligación de ser libre, condena al éxito, libertad restringida, tales son algunas de las órdenes paradójicas que forman parte del funcionamiento interno de las empresas. Órdenes paradójicas y no simplemente contradictorias, puesto que, repetidas múltiples veces, terminan por enredarse en un sistema de “doble vínculo” permanente del cual el individuo no puede escapar. Uno está condenado a vivir un encadenamiento de paradojas y a intentar acomodarse a ellas. Es en esta tensión contradictoria entre el deseo -que emana de la promesa de éxito y felicidad- y la angustia -de ser expulsado del “paraíso”-, donde se construye el mecanismo psíquico esquizoide del hombre *managerial*.

En la introducción a esta tesis hicimos mención a la historia de Daniel, ex gerente de una empresa de productos de consumo masivo de capitales norteamericanos. Daniel había sido sancionado por carecer de “pasión por ganar”, de acuerdo a la sentencia de su última evaluación de *performance*. El desempeño individual depende de la capacidad del *mánager* de transmitir su pasión. La realización de actividades productivas debe satisfacer el “placer de jugar” porque es dentro de este placer que uno encuentra “la energía que lo hace activo, infatigable, inteligente y eficaz”. El gerente debe comunicar la pasión por su empresa, sus productos, sus objetivos, e inspirar motivación, “espíritu de combate” e inversión de sí entre sus “colaboradores”. En este sentido, el “deber de trabajar” debe ser sustituido por el “deseo de triunfar” (De Gaulejac, 1991: 91). La pasión deviene una suerte de obligación y precondition para el logro de resultados “exitosos”. El empleado no debe contentarse con adherir al sistema mecánicamente, respetando sus normas, sus principios, sus valores y sus

reglamentos. Éste debe invertir toda su subjetividad, dando cuenta de toda la pasión de la cual es capaz de brindar, en su doble dimensión, “cuerpo y alma”, “físico y psíquico”, “carnal y espiritual” (De Gaulejac, 1991: 131).

Pero esta pasión debe ser manejada. La compañía se encargará de controlarla de manera tal que la “inversión pasional” sea deseada, buscada, suscitada por el asalariado, pero también encuadrada por la firma. El control de la energía psíquica sirve para evitar los desbordes devastadores donde el individuo, consumido en su pasión, no pueda más constituir un factor de progreso para la organización. Así, la pasión en el trabajo está bajo una doble vigilancia: primero en su producción y luego en su exceso. Una adhesión apasionada, entregada por obligación, por interés o por temor a las represalias... he aquí la esencia misma de una orden contradictoria, portadora de dos mensajes de doble vínculo, en los cuales el segundo contradice el primero y a los cuales uno no puede obedecer simultáneamente, ya que, si se obedece a uno, no se puede desobedecer al otro, tal como sucede en la célebre orden “sé espontáneo”, la cual no puede ser respetada, puesto que, precisamente, la espontaneidad no puede ser producida en el marco de una restricción. De esta manera, el *mánager* termina siendo consciente de su propia “servidumbre” (De Gaulejac, 1991: 133), siendo imposible librarse de ella. El objetivo de la empresa es que el trabajador no sienta ningún antagonismo entre su interés personal y los intereses de la organización, de manera que éste sienta que está trabajando “para él mismo”. La empresa pretende que el *mánager* no sienta la “obligación” de trabajar ni tampoco el sometimiento a exigencias exteriores a él. El objetivo es que el asalariado se maneje como un “emprendedor”, puesto que de esta manera se verá como su “propio patrón”, lo que en última instancia dará cuenta que las exigencias organizacionales han sido internalizadas (De Gaulejac, 1991: 269).

Pero he aquí que Daniel no llega a sentirse en ningún momento el “empresario de sí mismo” que toda empresa desea para sus *mánagers*. Él realizaba sus tareas de manera eficiente, pero sus “intereses” se ubicaban por fuera del trabajo. Incluso no estaba en su interés participar del juego de la simulación debido a la energía psíquica que le demandaba su sostenimiento. Dentro de la lógica “racional estratégica”, la ecuación costo-beneficio era positiva para él. Un buen salario, la acumulación de *stock options*, un trabajo prestigioso a los ojos de la sociedad y la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el MBA que había cursado hace unos años, superan a los costos de un trabajo poco interesante y por demás estresante. Sin embargo, el consentimiento de Daniel no abonaba a la constitución de una “hegemonía productiva”, puesto que carecía de las “normas cognitivas y evaluativas” necesarias para la sostenibilidad en el tiempo del consentimiento. El sentimiento del deber y de la

responsabilidad abrevan en una lógica de gratificación diferida que eran ajenas a los intereses de Daniel. La ética laboral de las grandes empresas transnacionales no puede ser escindida de una “economía libidinal” o de una administración de la energía afectiva que deja suspendido al deseo. Se trata de “sufrir hoy” para disfrutar en un hipotético mañana. Después de todo, las relaciones de producción capitalistas se basan en este tipo de “contrato” entre el trabajador y la empresa. Daniel carecía la “cultura y la ética del trabajo” que implica la aceptación del trabajo heterónimo y que prescribe la “cooperación forzada” con los objetivos empresarios.

Por su parte, si las “normas evaluativas” denotan la confianza del empleado en sus jefes producto de la legitimidad que éste deposita en la compañía, Daniel ponía en cuestión las causas de dicha legitimidad. El abultado salario que cobraba no constituía argumento suficiente para justificarla, puesto que él no creía que la empresa realmente se encuentre abocada a “satisfacer las necesidades de los consumidores”, tal como repetía casi de manera obsesiva. Por último, este asalariado tan “rebelde” se resistía a ser cooptado por la empresa sumergiéndose en la consecución de su verdadera vocación. El “juego” funciona cuando el consentimiento es hegemónico, pero Daniel prefirió no aceptar las reglas del mismo. A las seis de la tarde, salía raudamente de la empresa hacia la universidad para estudiar filosofía. Esta es una de las formas más “contrahegemónicas” del modelo productivo que busca el consentimiento gerencial. Es una de las más flagrantes maneras de combatir la “movilización subjetiva” que busca convertir a cada empleado en un “alto potencial”. Poner el interés y el deseo por fuera del sistema hace al “infractor” pasible de una sanción que no sólo castigue al “desviado”, sino que sirva para disciplinar al resto de la “tropa”. Es sólo así como la gran empresa se autorreproduce. Daniel finalmente fue despedido.

Esta investigación no clausura un debate, sino que sienta las bases para seguir profundizando en el análisis del trabajo gerencial, a la luz de un acontecimiento novedoso en nuestro país, el cual guarda estrecha relación con el proceso histórico político que dio comienzo en 2003 con la asunción de Néstor Kirchner a la presidencia de la nación. Tal como lo hemos mostrado a lo largo de este trabajo, el período 2004-2011 muestra una disminución de la brecha salarial entre los asalariados profesionales (que por lo general se encuentran fuera de convenio) y los trabajadores sindicalizados, respecto de la década del 90 del Siglo pasado (Marshall, 2011). Esta realidad nos obliga a reflexionar acerca de las fronteras que otrora dividían claramente a estas dos poblaciones. La “banalización” (Bouffartigue, 2001) de la categoría de los *mánagers* que se dio en países desarrollados, entre los que se encuentra el caso paradigmático de Francia, como producto del aumento del nivel de escolarización de los trabajadores



sindicalizados, en nuestro país se ha dado como consecuencia de las negociaciones salariales institucionalizadas de los trabajadores sindicalizados frente a negociaciones salariales individualizadas de estos asalariados de altos puestos. Este novedoso acontecimiento está produciendo un malestar dentro de la comunidad gerencial de las grandes empresas dado que ésta ve peligrada su posición privilegiada al interior de las organizaciones. ¿Cómo se manifiesta este malestar? ¿Qué acciones concretas se llevan a cabo como consecuencia de este fenómeno, tanto de manera individual como colectiva? ¿Qué medidas toman las empresas para reconstituir la “convivencia armoniosa” que hasta no hace mucho tiempo caracterizaba a la relación entre los *mánagers* y las cúpulas directivas? Si el proceso de sindicalización de los gerentes se consolida, la acción colectiva tomará el lugar de las negociaciones individualizadas. Así, la expresión del “malestar *managerial*” se verá mediatizada a través de una acción colectiva, lo que pondrá en cuestión la evaluación individual de la *performance*. En este nuevo escenario, ¿Cómo se redefine el vínculo entre el gerente y la firma? ¿De qué manera se edificará la carrera y la puesta en escena de los diferentes capitales –escolar, social, familiar, etc.- acumulados? ¿Cómo se transformará su posición social –es decir, su estatus y reputación- dentro y fuera de las empresas, si es que llegan a adoptar lógicas de acción propias de los actores sindicalizados? Indudablemente, esta nueva coyuntura pondrá en cuestión los cimientos sobre los que se basan los criterios meritocráticos del capitalismo. “Merecer” el salario ya no dependería más de la puesta en escena dramática individual del *mánager*, inaugurando nuevos interrogantes en torno a la propia definición del esfuerzo puesto en el trabajo y de la “contribución individual” del empleado a la organización.

## Bibliografía

- AA. VV., *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*. Editorial Traficantes de sueños, Madrid, 2004.
- Abramo, L. y C. Montero; “Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina”. En De la Garza (comp.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- Adamovsky, E.; *Historia de la clase media argentina*. Editorial Planeta, Buenos Aires, 2009.
- Alonso, L. E., *La mirada cualitativa en sociología*. Editorial Fundamentos. Madrid, 1998.
- Anguiano, S. y A. Soler; *La nueva opacidad de lo social*. Ed. UNSL, San Luis, 2004.
- Arrow, K. et al. (edit.); *Meritocracy and economic inequality*. Princeton University Press, Nueva York, 2000.
- Aspiazu, D. et al.; *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Editorial Siglo XXI, Buenos Aires, 1986.
- Aspiazu, D. y Basualdo, E. (comp.); *Transformaciones estructurales de la economía argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas, 1991-2005*. Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, Buenos Aires, 2009.
- Aubert, N. y V. De Gaulejac ; *Le cout de l'excellence*. Éditions du seuil, París, 1991.
- Baran, P. y P. Sweezy; *El capital monopolista*. Seix Barral: Barcelona, 1976.
- Barbero, M. I. ; “Business History in Latin America. Issues and Debates”. En F. Amatori and G. Jones (eds.), *Business History around the World*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- Barbero, M. I.; “Business History in Latin America: a Historiographical Perspective”. En *Business History Review*, Autumn 2008, volume 82, number 3, pp. 555-575.
- Barbero, M. I.; “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”. En J. Gelman (coord.), *La Historia Económica Argentina en la Encrucijada. Balances y Perspectivas*, Ed. Prometeo Libros/AAHE, Buenos Aires, 2006.
- Barbosa L.; *Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Editora FGV, Río de Janeiro, 1999.
- Battistini, O.; “La precariedad como referencial identitario. Un estudio sobre la realidad del trabajo en la Argentina actual”. En *Revista Psicoperspectivas Escuela de Psicología*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Vol. 8, Nº 2., 2009. Pp. 120-142.
- Battistini, O. y A. Wilkis; “Identidades, disciplina cultural y social en el marco del empleo asalariado joven”. Ponencia presentada en el *VI Congreso nacional de Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 13 al 16 de agosto de 2003.

- Bauer, M. ; *L'ena: Est-elle Une Business School?: Etude Sociologique Sur Les Enarques Devenus Cadres D'entreprise De 1960 A 1990*. L'harmattan, París, 1997.
- Beauvois, J. L.; *Traité de la servitud libérale: Analyse de la soumission*. Dunod, París, 1994.
- Becker, G.; *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, The University of Chicago Press, Chicago, 1964.
- Becker, H. y A. L. Strauss; "Careers, Personality, and Adult Socialization". En *The American Journal of Sociology*, 62 (3), 1956. Pp. 253-263.
- Bell, D.; "Modernism, postmodernism and the decline of moral order". En J.C. Alexander and S. Seidman (eds.), *Culture and society: contemporary debates*. Cambridge university press, Londres, 1990.
- Belleville, P. ; *Une nouvelle classe ouvrière*. Juliard, París, 1963.
- Beltrán Villalva, M.; "Accionistas y mánagers profesionales: ¿sigue siendo capitalista el capitalismo?". En *Revista española de sociología*, nº 3, 2003.
- Benguigui, G. et D. Montjardet, "L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de clases". En *Revue française de sociologie*, 23 (4), 1982.
- Benguigui, G. ; "La professionalisation des cadres dans l'industrie". En *Sociologie du travail*, nº2, 1967.
- Benguigui, G. y D. Monjardet ; *Etre cadre en France? Les cadres et l'emploi*. Dunod, Paris, 1970.
- Berle, A. y G. Means, *The modern corporation and private property*. Macmillan, Nueva York, 1934.
- Bernoux, P. ; *La sociologie des organisations*, Seuil, París, 1985.
- Bertaux, D.; *El Enfoque Biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades. Historias y relatos de vida: Investigación y práctica en las Ciencias Sociales*. Sur Ediciones, México, 1976.
- Bertaux, D.; *Los relatos de vida. Perspectiva etnosociológica*. Ediciones Bellaterra, Barcelona, 2005.
- Betancourt, J.; "Globalización y su impacto en América Latina tres décadas más tarde: ¿cuál es la agenda?". En *Revista BCV*, vol. XVII, nº 1, Banco central de Venezuela, enero-junio de 2003.
- Bisang, R.; "Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos". En *Desarrollo Económico*, Vol. 38, 1998.
- Blumer, H.; *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1969.
- Boltanski, L. y E. Chiapello; *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal, Barcelona, 2002.

- Boltanski, L. ; *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Minuit, París, 1982.
- Bonache Pérez, J.; “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”. En *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* núm. 3, 1999. Pp. 123-140.
- Botticelli, S.; “Saberes y capacidades en el trabajo inmaterial”. Ponencia presentada en el *VIII Congreso de la Asociación de Especialista en Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 8, 9 y 10 de agosto de 2007.
- Bouffartigue, P. y J. Bouteiller ; “Etudier le travail des cadres”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°6*, 8 Décembre 2003.
- Bouffartigue, P. y S. Pochic ; “Cadres nômades: mythe et réalités – A propôs des recompositions des marchés du travail des cadres”. En *Huitièmes Journées de Sociologie du Travail. Marches du Travail et Différentiations Sociales – approches comparatives, Atelier “Modes de vie, mobilités et marchés du travail”*, LEST, CNRS, Aix-en-Provence, 21-23 juin 2001. Pp. 49-58.
- Bouffartigue, P.; “Introduction a la table ronde “La resistance au quotidien”. Discussion des communications de: Olivier Cousin, Gaetan Flocco et de Frederik Mispelblom Beyer”. En *Cahier du GDR n° 12*, 15 de diciembre de 2006.
- Bouffartigue, P. ; “Introduction. “Cadres” et comparaisons internationales: Les incertitudes d'une catégorisation”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°2*, 30 Novembre 2001(d).
- Bouffartigue, P. ; “Rapport N°3: Sur quelques aspects transversaux”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°6*, 8 Décembre 2003(e).
- Bouffartigue, P (dir.), A. Grelon, G. Groux, J. Laufer, Y. F. Livian ; *Cadres: la grande rupture*. La Découverte, París, 2001(a).
- Bouffartigue, P. y Ch. Gadea ; *Sociologie des cadres*. La Découverte, Coll. Repères, París, 2000.
- Bouffartigue, P. ; “Les metamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix”. En *Travail et emploi*, n°86, Avril 2001 (b). Pp. 107-125.
- Bouffartigue, P. ; *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. La Dispute, París, 2001(c).
- Bourdieu, P. ; “Les modes de domination”. En *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, 2(3), 1967. Pp. 122-132.
- Bourdieu, P.; “O Capital Social – notas provisórias”. En M. Nogueira, A. Catani, (Org.), *Pierre Bourdieu – Escritos de Educação*, Editora Vozes, Petrópolis- RJ, 1998. Pp.. 65-70.
- Bourdieu, P.; “O mercado lingüístico”. En P. Bourdieu, *Questões de Sociologia*, Editora Marco Zero Limitada, Río de Janeiro, 1983(b).

- Bourdieu, P.; “O que falar quer dizer”. En P. Bourdieu, *Questões de Sociologia*, Editora Marco Zero Limitada, Río de Janeiro, 1983(a).
- Bourdieu, P.; *Language and symbolic power*. Polity press, Londres, 1985.
- Bourdieu, P.; *La distinción. Criterios sociales del gusto*. Taurus, Madrid, 1979 (traducción 1998).
- Boyer, R. ; “Le politique à l’ère de la mondialisation et de la finance: le point sur quelques recherches régulationnistes”. En *L’Année de la régulation*, La Découvert, París, 1999.
- Braga Rodrigues, S.; “Corporate cultures and de-institutionalization: implications for identity in a Brazilian telecommunications company”. En G. Palmer y S. Clegg, *Constituting management: markets, meanings and identities*, De Gruyter, Berlín, 1996.
- Braudel, F.; *Civilización material, economía y capitalismo*. Alianza Editorial, Madrid, 1979 (traducción 1984).
- Braverman, H.; *Trabajo y capital monopolista*. Nuestro Tiempo, México, 1974.
- Breen, R.; “Foundations of a new weberian class analysis”. En E. Wright (comp.), *Approaches to class analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
- Brown, J. A. C.; *La psicología social en la industria*. Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
- Brunel, V.; *Les managers de l’âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?* La Découverte, Coll. Entreprise & société, París, 2004.
- Bulloni, M. N.; “Trabajo por proyectos y mecanismos informales de regulación. El caso de los técnicos de la producción argentina de cine publicitario”, ponencia presentada en las *V Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008.
- Burawoy, M.; *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, MTSS, Madrid, 1989.
- Burnham, J.; *The managerial revolution; what is happening in the World*, The John Day, Nueva York, 1941.
- Bustos, P. (comp.); *Más allá de la estabilidad*. Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires, 1995.
- Calamari, A.; *Del trabajador al empleable. Una mirada sobre el discurso de la industria laboral*. Tesis doctoral de la Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, 25 de febrero de 2010.
- Candia, J. M.; “De la sustitución de importaciones a la globalización de los mercados: La capacitación en la encrucijada”. En *El Cotidiano*, núm. 79, octubre, México, 1996. Pp. 18-24.

- Cardoso, F. y Faletto E.; *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Siglo XXI editores, México, 1969.
- Carlson, S.; *Executive behavior - A study of the workload and working methods of managing directors*. Stromberg, Estocolmo, 1951.
- Carrillo, J. y A. Hualde; “Maquiladoras: La reestructuración industrial y el impacto sindical”. En G. Bensusán y León (comp.), *Negociación y conflicto laboral en México*, Fundación Friedrich Ebert/FLACSO, México, 1990.
- Carrillo, J. y C. Iranzo; “Calificación y competencias laborales en América Latina”. En De la Garza (comp.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- Carrillo, J.; “Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial”. En *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*, Lecturas de Educación y Trabajo, núm. 3, CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP, UNESCO-OREALC, Campinas, 1994.
- Carrillo, J.; *La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales*. Tesis de doctorado, El Colegio de México, México, 1993.
- Chandler, A.; *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- Chandler, A.; *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press, Cambridge, 1977.
- Cherkaoui, M.; “Estratificação”. En R. Boudon (org.), *Tratado de Sociologia*, Zahar ed., Río de Janeiro, 1995.
- Chevallier, M. ; “La politique de l'épargne salariale au service du consentement au travail”. En *La Question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, París, 2005.
- Chudnovsky, D. et al.; “Más allá del flujo de caja. El boom de la inversión extranjera directa en la Argentina”. En *Desarrollo Económico*, Vol. 35, No. 137, 1995.
- Chudnovsky, D. y A. López; “Las estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina y Brasil. ¿Qué hay de nuevo en los años noventa?”. En *Desarrollo Económico*, Vol. 38, 1998. Cinterfor; *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*. Cinterfor/OIT, núm. 137, octubre-diciembre, 1996.
- Clegg, S. et al; *Power and organizations*. Sage, Chennai, India, 2006.
- Clot, Y. ; *Le travail sans l'homme?* La Découverte, París, 1995.
- Cohen, A. P.; *The Management of Myths: The politics of legitimation in a Newfoundland community*. Manchester University Press, Manchester, 1975.

- Cohen, M. D. y J. G. March; *Leadership and ambiguity: The American college president*. Harvard University Press, Boston, 1974.
- Collins, R., *The credential society*: Academic Press, New York, 1979.
- Coriat, B.; *El taller y el cronómetro*. Siglo XXI, México, 1994.
- Coriat, B.; *El taller y el robot*. Siglo XXI, México, 1992.
- Coriat, B.; *El taller y el cronómetro*. Siglo XXI, México, 1981.
- Courpasson, D. ; *L'action contrainte*. Presses Universitaires de France, París, 2000.
- Cousin, O. ; “Carrière et identité – les cadres face à la fin du modèle intégré”. En *Revue Cadres - CFDT*, n. 404. mai, 2003. Pp. 7-15.
- Cousin, O. ; “Face aux incohérences du modèle productif: du retrait a l’affaiblissement de l’organisation du travail”. En *Cahier du GDR* n° 12, 15 de diciembre de 2006.
- Cousin, O. ; “Place et sens du travail pour les cadres?”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°10*, 15 Décembre 2005.
- Cousin, O. ; *Les cadres à l’épreuve du travail*. Presses universitaire de Rennes, Rennes, 2008.
- Cousin, O. ; *Les cadres: Grandeur et incertitude*. L’Harmattan, París, 2004.
- Coutrot, T. ; *L’entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?* Ed. La Découverte, París 1998.
- Coutrot, T.; *L’entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, París, 1998.
- Dahrendorf, R.; “Recent changes in the class structure of European societies”. En *Daedalus*, invierno de 1964.
- Dahrendorf, R.; *Class and class conflict in industrial society*. Stanford University Press, Stanford, 1959.
- Dalton, M.; “Informal factors in career achievement”. En *American Journal of Sociology*, 56(5), 1951. Pp. 407-415.
- Dany, F. ; “La carrière des cadres à l’épreuve des dispositifs de gestion”. En P. Bouffartigue, *Cadres: la grande rupture*, La decouverte, París, 2001.
- Davis, K. y W. Moore; “Alguns princípios de estratificação”. En A. Bertelli, M. Palmeira y O. Velho (org.), *Estrutura de classes e estratificação social*, Zahar editores, Río de Janeiro, 1971.
- De Gaulejac, V. ; *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du seuil, París, 2005.
- De Gaulejac, V. ; “L’organisation managériale”. En *Organisation et management en question(s)*. Collectif Sciences humaines Dauphine, París, Seuil, 1988.

- De la Garza, E.; *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1993.
- Deal, T. E. y A. A. Kennedy; *Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional*. Legis, México, 1982.
- Deetz, S. A.; *Democracy in an age of corporate colonization, Developments in communication and the politics of everyday life*. State University of New York Press, Albany, Nueva York, 1992.
- Dejours, Ch. ; *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Eds., París, 2003.
- Deleuze, G.; "Post-scriptum sobre las sociedades de control". En *Conversaciones 1972-1990*, Pre-textos, Valencia, 1999.
- Doeringer P. y M. Piore; *Internal labour markets and manpower analysis*. D.C. Heath, Lexington, 1971.
- Dondeyne, Ch. ; "Quelle prise de distance avec l'entreprise: le cas d'une grande entreprise de restauration collective". En P. Bouffartigue, *Cadres: la grand rupture*, La découverte, París, 2001.
- Drolas, A. et al.; "La apropiación del saber en los espacios de trabajo: de las prácticas coercitivas a la concreción hegemónica". Ponencia presentada en el *VIII Congreso nacional de Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 8 al 10 de agosto de 2007.
- Drucker, P. ; "Le big-bang des organisations". En *Harvard-L'Expansion*, núm. 69, verano de 1993. Pp. 35-42.
- Dujarier, M.A. ; "La soumission à la prescription de toute-puissance". En *La Question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*: L'Harmattan, París, 2005.
- Durand, J. P. ; *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: Flux tendue et servitude volontaire*. Seuil, París, 2004.
- Durand, J. P.; "A refundação de trabalho no fluxo tensionado". En *Tempo social*, v. 15, N.1, São Paulo, 2003. Pp. 139-159.
- Durand, J. P.; "De la compétence au simulacre". En J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (comp.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, París, 2005(a).
- Durand, J. P.; *Conceptualisation et processus de connaissance face au consentement au travail*. En J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (comp.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, París, 2005(b).



- Durand, M. ; “Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens”. En *Sociologie du travail*, n°2, 1972.
- Durand, J. P. y Le Floch, M. Ch. (dir.); *La question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. L´harmattan, París, 2006.
- Edwards, R.; “The social relations of production in the firm and labor market structure”. En *Politics and society*, D.C. Heath, Lexington, 1975.
- Ehrenreich, J. y B. Ehrenreich; “The professional – managerial class”. En *Radical America*, vol. 11, 1979.
- Elias, N.; *El proceso de la civilización: Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Fondo de cultura económica, Buenos Aires, 1993.
- Falcoz, C. ; “Cet obscur objet du management: Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d´une Grande École de Commerce”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°6*, 8 Décembre 2003.
- Falcoz, Ch. ; “Les cadres à haute potentiel, ou l´obligation de réussite”. En P. Bouffartigue (Dir.), *Cadres: La Grand rupture*, La Dispute, París, 2001.
- Fayol, H., C. Storrs y L. Urwick; *Administración industrial y general*. Orbis, Barcelona, 1916 (traducción 1986).
- Fernández-Savater, A., Malo de Molina, M., Pérez Colina, M., Sánchez Cedillo, R.; *Ingredientes de una onda global*, en <http://www.arteleku.net/4.0/pdfs/1969-2bis.pdf>, 28/12/2006.
- Fígari, C.; “Competencias corporativas, mejora continua y pedagogía empresaria: crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional”. Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, abril de 2007.
- Flament, N.; *Une anthropologie des managers*. PUF, Coll. Sciences sociales, París, 2002.
- Fleming, P.; *Authenticity and the cultural politics of work: New forms of informal control*. Oxford University Press, Oxford, 2009.
- Flocco, G., “Subordination et consentement chez les cadres”. En J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (comp.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L´Harmattan, París, 2005.
- Foucault, M. ; *Histoire de la sexualité, t-1*. Gallimard, Paris, 1976.
- Foucault, M.; *Vigilar y castigar: el nacimiento de la prisión*. Editorial Siglo XXI, México, 1978.
- Foucault, M.; *Nacimiento de la biopolítica*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2007.
- Fox, A.; *Beyond contract: Work, power and trust relations*. Faber, Londres, 1972.

- Françoise, D. e Y. F. Livian ; *La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail*. Vuibert, Coll. Entreprendre, París, 1995.
- Freyssenet, M.; *La division capitaliste du travail*. Savelli, París, 1977.
- Gabor, A.; "Lessons for business schools". En: *Strategy+business* de Booz Allen Hamilton inc., issue 50, spring 2008.
- Gadéa, Ch. ; *Les cadres en France. Une énigme sociologique*. Belin, Coll. Perspectives sociologiques, París, 2003.
- Galbraith, J. K.; *The new industrial state*. New American Library, Nueva York, 1967.
- Gallart, M. A.; "La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación". En F. Forni, M. A. Gallart, I. Vasilachis, *Métodos Cualitativos II: La Práctica de la Investigación*, CEAL, Buenos Aires, 1992.
- García López, J. et al.; "Una introducción al trabajo como relación social". En B. Lahire et al., *Lo que el trabajo esconde: Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*, Traficantes de sueños, Madrid, 2005.
- García López, J.; *El trabajo como relación social: una problematización del modo de construcción del objeto a partir de la Sociología del salariado de Pierre Naville*. Memoria para optar al grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Sociología I, Madrid, 2006.
- Garguin, E.; "El tardío descubrimiento de la clase media en Argentina". En: *Nuevo Topo / Revista de historia y pensamiento crítico* 4, septiembre/octubre 2007: 85-108.
- Garguin, E.; "La formación histórica de la clase media en Argentina. Una aproximación bibliográfica". En *Apuntes de Investigación del CECYP* 11: 228-239, 2006.
- Gasparini, W.; "Dispositif managérial et dispositions sociales au consentement. L'exemple du travail de vente d'articles de sport". En *La Question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, París, 2005.
- Gaudemar, J.P.; *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Ed. Trotta, España 1991.
- Giddens, A.; *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Alianza, Madrid, 1983.
- Ginzburg, C.; *Mitos, emblemas, indicios. Morfología e Historia*. Gedisa, Barcelona, 1989.
- Glaser, B. (Ed.); *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory*. Aldine Publishing Company, Chicago, 1968.
- Glaser, B. y A. Strauss; *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company, Nueva York, 1967.
- Goffman, E. ; *Internados*. Amorrortu Ediciones, Buenos Aires, 1998.

- Goffman, E.; *La mise en scène de la vie quotidienne, vol. 1, La présentation de soi*. Les Éditions de Minuit, París, 1973.
- Goldthorpe, J.; “Problems of ‘meritocracy’”. En A. Haksey et al (edit.), *Education, culture, economy, and society*, Oxford University Press, Oxford – New York, 1997.
- Goldthorpe, J.; “Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro”. En J. Carabaña y A. de Francisco (comps.), *Teorías contemporáneas de las clases sociales*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid, 1995(a).
- Goldthorpe, J.; “The service class revisited”. En AA.VV., *Social change and the middle classes*, Sage, Londres, 1995(b).
- González, J. J.; *Clases sociales: Estudio comparativo de España y la Comunidad de Madrid 1991*. Conserjería de economía de la Comunidad de Madrid, 1992.
- Gorz, A.; *Misérias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Gorz, A.; *Les chemins du paradis: L’agonie du capital*. Galilée, París, 1983.
- Gorz, A.; *Strategy for labor: a radical proposal*. Beacon Press, Boston, 1967.
- Gouldner, A.; *Patterns of Industrial Bureaucracy: A Case Study of Modern Factory Administration*. Free Press, New York, 1954.
- Gouldner, A. W.; *El futuro de los intelectuales y el ascenso de la nueva clase*. Alianza, Madrid, 1980.
- Gowler D. y K. Legge; “The Meaning of Management and the Management of Meaning: A View from Social Anthropology”. En M.J. Earl (Ed.), *Perspectives in management*, Oxford University Press, Oxford, 1983.
- Graizer, O.; *Aproximación analítica sobre la conceptualización de saberes y competencias en el marco de la educación técnico profesional en la Argentina*. Documento realizado en el marco de la asistencia técnica al UBACyT F146, mimeo 2010.
- Gramsci, A.; Selection from the Prison Notebooks. Ed. Quintin Hoare and Geoffrey Nowell: International Publishers, Nueva York, 1971.
- Groux, G. ; “Les couches moyennes, l’État et le corporatisme en France”. En *Revue Française de Sociologie*, avril-juin 1983, XXIV-2. Pp. 301-315.
- Grun, R.; *A revolução dos gerentes brasileiros*. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1995.
- Guadarrama Olivera, R.; “La cultura laboral”. En De la Garza (comp.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- Guerrero Serón, A.; “El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo”. En *Revista complutense de educación*, vol. 10, nº1, 1999. Pp. 335-360.

- Gusterson, H.; "Studying up revisited". En *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review*, Vol. 20, Issue 1, mayo 1997. Pp. 114–119.
- Hager, P.; "The competence affair, or why vocational education and training urgently needs a new understanding of learning". En *Journal of vocational education and training*, vol. 56, n°3, 2004. Pp. 409-433.
- Hammer, M. y J. Champy; *Reingeniería*. Ed. Norma, Buenos Aires, 1995.
- Hardt, M. y A. Negri; *Imperio*. Paidós, Buenos Aires, 2002.
- Harrison, B.; "Public employment and the theory of the dual Economy". En *The political economy of public service employment*, D.C. Heath, Lexington, 1972.
- Hughes, E. C.; "Institutional office and the person". En *American Journal of Sociology*, 43, 1937. Pp. 408-410.
- Hughes, E. C.; *Men and their work*. Free Press, Nueva York, 1958.
- Humblot J.; *Les cadres d'entreprise. France, Belgique, Royaume-Uni*. Éditions universitaires, París, 1966.
- Ibarra Colado, E.; "Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa". En De la Garza (comp.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- Instituto para el desarrollo empresarial de la Argentina; *IDEA: 50 años*. IDEA, Buenos Aires, 2010.
- Jackson, M.; "Meritocracy, Education and Occupational Attainment: What Do Employers Really See as Merit?" *Sociology Working Papers*, July, Number 2001-03. Obtenido en: [www.sociology.ox.ac.uk/swps/2001-03.html](http://www.sociology.ox.ac.uk/swps/2001-03.html), Accedido en octubre de 2011.
- Jacquin, F.; *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*. Armand Colin, París, 1955.
- Jones, L. y R. Moore; "Appropriating competence: the competency movement, the New Right and the "culture change" project". En *British journal of Education and Work*, Vol. S., n°2, 1995. Pp. 78-92.
- Jorrot, R.; "Exploraciones sobre movilidad de clases en Argentina: 2003-2004". En *Documentos de trabajo* n° 52 del Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, diciembre de 2008.
- Jorrot, R.; "Modelos predominantes de estructura de clases y su rendimiento empírico: un estudio de Área Metropolitana de Buenos Aires". En *Estudios del trabajo*, n° 16, agosto-diciembre de 1998.
- Katz, C.; "La teoría del control patronal: balance de una discusión". En *Revista Estudios del Trabajo*, n° 19, primer semestre de 2000.

- Kern, H. y M. Schumann; *El fin de la división del trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989.
- Kerr, C. et al.; *Industrialism and industrial man*. Harvard University Press, Cambridge, 1960.
- Kocka, J.; *Les employés en Allemagne 1850-1980. Histoire d'un groupe social*. Éditions de l'HESS, París, 1989.
- Kulfas, M. et al.; "Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina". En *Serie Estudios y perspectivas*, n°10, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, septiembre de 2002.
- La Boétie, É. De; *Discours de la servitude volontaire*. Payot, París, 1993.
- Lange, H.; "Angestellte: Des "employés privés" (privatangestellte) aux "entrepreneurs de sa propre force de travail" (arbeitskraftunternehmer)?" En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°2*, 30 Novembre 2001.
- Le Floch, M.Ch.; "Introduction générale: Figures contemporaines de la domination et fonction sociale de la sociologie". En *La Question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. L'Harmattan, París, 2005.
- Lechner, N.; *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. LOM ediciones, Santiago de Chile, 2002.
- Leite, M. P.; "Modernización tecnológica y calificación". En María Antonia Gallart (comp.), *La formación para el trabajo en el final de siglo: Entre la reconversión productiva y la exclusión social*, Lecturas de Educación y Trabajo núm. 4, CHD-CENEP/OREALC-UNESCO, Buenos Aires, Santiago, México, 1995. Pp. 31-64.
- Lichtenberger, Y.; *Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevo contenidos de negociación*. Ed. Trabajo y sociedad, Buenos Aires, 2000.
- Linhart, D.; "A propos du taylorisme". En *Sociologie du Travail*, 1, 1993. Pp. 63-73.
- Livian, Y. F. (comp.); *Etre cadre, quel travail?* Anact, París, 2006.
- Lobato, M. Z.; "Organización racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo en la argentina: el sueño de la americanización y su difusión en la literatura y la prensa". Trabajo presentado en "Americanización: aspectos culturales, económicos y tecnológicos de la transferencia de un modelo. Los Estados Unidos y América Latina en el siglo XX", *Conferencia regional preparatoria de la sesión plenaria 41 "Americanisation: Cultural Transfers in Economic Sphere in the 20 th Century. Economic and Technological Aspects in Developed and Developing Countries"*, XIII Congreso Internacional de Historia Económica de la International Economic History Association. Buenos Aires, 2002.
- López Pintor, R.; *Sociología industrial*, Alianza, Madrid, 1986.

López Ruiz, O.; *O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tesis de doctorado defendida en la Universidad estadual de Campinas, San Pablo, septiembre de 2004.

Luci, F.; "Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del *management*". En *Revista de Antropología Social*, n°18, 2009. Pp. 317-337.

Luci, F.; "Mánagers de empresas transnacionales: La gestión de la carrera en las grandes firmas". Ponencia presentada en el *VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, agosto de 2007.

Machlup, F.; "Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial". En *American economic review*, 57, 1967. Pp. 1-33.

Maier, C.; *Buenos días pereza. Estrategias para sobrevivir en el trabajo*. Ediciones Península, Barcelona, 2004.

Mallet, S.; *La Nouvelle Classe ouvrière*. Le Seuil, París, 1963.

Marceau, J.; "Rational expectations? Educational policy and the language of management in Australia". En G. Palmer y S. Clegg, *Constituting management: markets, meanings and identities*, De Gruyter, New York, 1996.

Marcuse, H. et al.; *La sociedad industrial contemporánea*. Siglo XXI, México, 1967.

Marglin, S.; "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos?" En André Gorz (comp.), *Crítica de la división del trabajo*, Ediciones de bolsillo, Barcelona, 1977.

Marry, C.; *Une révolution respectueuse: les femmes ingénieurs*. Belin, Coll. Perspectives sociologiques, París, 2004.

Marshall, A.; "Salarios de operarios y personal técnico-profesional en la industria: notas sobre su comportamiento en 2004-2010". En *Serie documentos para discusión*, IDES, Programa de Estudios Socio-Económicos Internacionales, n° 6, Buenos Aires, 2011.

Martuccelli, D.; "Figures de la domination". En *Revue française de sociologie*, vol. 45, n°3, 2004. Pp. 469 a 497.

Martuccelli, D.; "Les nouveaux défis de la critique". En *Éducation et sociétés*, 13, París, 2004.

Marx, K.; *El capital. Vol. I*. Fondo de Cultura Económica, México, 1973.

Maurice M., C. Monteil, R. Guillon et J. Gaulon; *Les cadres et l'entreprise*. Institution des sciences sociales du travail, París, 1967.

Maurice, M., F. M. Sellier y J. J. Silvestre; *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. PUF, París, 1982.

Mayo, E.; *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión, Buenos Aires, 1933, (traducción 1972).

Midler, Ch.; “Projectification of the firm: The Renault case”. En *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, (4), 1995. Pp. 363-375.

Míguez, P.; “Los cambios en la subjetividad de los trabajadores y en los procesos de trabajo en las nuevas formas de trabajo inmaterial”. Ponencia presentada en el *VIII Congreso de la Asociación de Especialista en Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 8, 9 y 10 de agosto de 2007.

Mills, C. W.; *White collar: The American middle classes*. Oxford University Press, Nueva York, 2002.

Mincer, J.; “Investment in human capital and personal income distribution”. En *Journal of Political Economy* núm. 66, agosto de 1958. Pp. 281-302.

Mintzberg, H.; *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York, 1973.

Mispelblom Beyer, F.; “Encadrer, est-ce travailler?” En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°6*, 8 Décembre 2003.

Mispelblom Beyer, F.; “Repenser les positions contradictoires et la sphère de pouvoir de l’encadrement” En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°12*, 15 Décembre 2006.

Montes Cató, J. y D. Pierbattisti; “Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales”. Ponencia presentada en el *V Congreso latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, Uruguay, 18 al 20 de abril de 2007.

Montes J.; “Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión”. En *Athenea Digital*, 8, 50-71. Disponible en <http://antalya.uab.es/athenea/num8/montes.pdf>, 2005.

Moss Kanter, R.; *When Giants Learn To Dance: The Definitive Guide To Corporate America's Changing Strategies For Success*. Free Press, Nueva York, 1992.

Nadborby D., J. Tabakman y Z. Rosenfeld; “Gestión de las compensaciones”. En *Master en negocios. Fascículo 1: Capital humano. Las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?*, Colección publicada por el suplemento IECO del Diario Clarín y compilada por M. Sbdar, AGEA, Buenos Aires, 2009.

Nader, L.; “Up the anthropologist –Perspectives gained from studying up”. En D. Hymes (ed.), *Reinventing anthropology*, Pantheon books, Nueva York, 1972.

Naville, P.; “L’emploi, le métier, la profession”. En G. Friedmann et Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, París, 1961.

- Novick, M. y C. Senén González; “La heterogeneidad sectorial en la vinculación entre cambio tecnológico y calificaciones. Algunos comentarios”. En *Reestructuración productiva, Trabajo y Educación en América Latina*, Lecturas de Educación y Trabajo núm. 3, CIID/CENEP/CINTERFOR-OIT/IG-UNICAMP/UNESCO/OREALC, Campinas, Buenos Aires, Santiago, México, 1994. Pp. 185-203.
- Novick, M. y M. A. Gallart (comps.); *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. OIT/CINTEFOR/Red Educación y Trabajo, Buenos Aires, 1997.
- Ostrander, S.; “Surely you’re not in this just to be helpful. Access, rapport and interviews in three studies of elites”. En *Journal of contemporary ethnography*, vol. 22, n° 1, abril 1993. Pp. 7-27.
- Paillat, M.; “Structure sociodemographique des cadres français”. En *Sociologie du travail*, n°3, 1960.
- Paiva, V.; “Educação e mundo do trabalho: notas sobre formas alternativas de inserção de setores qualificados”. En *Contemporaneidade e educação*, Instituto de estudos da cultura e educação continuada, ano iii n° 4, Río de Janeiro, 1998. Pp. 8-21.
- Paiva, V.; “Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social”. En P. Gentili; G. Frigotto (org.), *A cidadania negada - políticas de exclusão na educação e no trabalho*, Cortez Editora, São Paulo, 2002.
- Palomino, H.; “Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales”. Ponencia presentada en el *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires, 17 al 20 de Mayo del 2000.
- Parsons, T.; “The professions”. En *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Mac Millan, Nueva York, 1968.
- Peters, T. y R. Waterman; *En busca de la excelencia*. Lasser Press, México, 1982 (traducción 1984).
- Pettigrew, A.; “Longitudinal field research on change: theory and practice”, En *Organization Science* núm. 1, 1990. Pp. 267-291.
- Piore, M. y C. Sabel; *The second industrial divide*. Basic, Nueva York, 1984.
- Pochic S. et C. Guillaume; "Les attendus implicites de la carrière: usages et mises en forme de la vie privée dans une grande entreprise française". En I. Berrebi-Hoffman, *Politiques de l'intime: Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, La Découverte, París, 2009.
- Pochic, S.; “A propos des comparaisons internationales des cadres”. En *Cahiers du GDR Cadres*, n° 2, novembre 2001.



Pochic, S.; "The manager and the expert: Key figures in the Sociology of *cadres*". En *Lettre du Lasmus*, n°26, mayo de 2004.

Pronovost, G., "Manquons-nous de temps ?" En *Temporalistes* n°37, <http://www.sociologics.org/temporalistes>, 1998.

Puissant, L.; "Emergence de l'intérim cadre, raisons, portée, évolution des pratiques d'emploi et de travail". En *Cahiers de GDR Cadres*, n° 7, juin 2004.

Putterman, L. (Comp.); *La naturaleza económica de la empresa*. Alianza editorial, Madrid, 1994.

Quiñones Montoro, M.; "Pautas de desigualdad en el mundo social productivo uruguayo. Aportes para el debate en torno a la gestión por competencias". En J.C. Neffa et al. (comps.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y CAICYT, Buenos Aires, 2009.

Ragin, Ch.; *The comparative method*. University of California Press, Los Angeles, 1987.

Renner, K.; "The service class". En T. Bottmore y P. Goode, *Austro Marxism*, Oxford University Press, Oxford, 1953.

Rezendo Fernandes, M.E. y S. Lofti; "Competências em Liderança: uma Análise sob a Ótica Foucaultiana de Poder". Ponencia presentada en el *Iberoamerican Academy of Management*, Buenos Aires, IAE Business School, 9 al 11 de diciembre de 2009.

Ríos, G.; "Implicaciones del concepto de empleabilidad en la reforma educativa". En *Revista Iberoamericana de Educación* (on line) 25-12-2003, obtenido en: [www.campus.oei.org/revista/deloslectores/573campos.pdf](http://www.campus.oei.org/revista/deloslectores/573campos.pdf) bajado en septiembre de 2005.

Riquelme, G. y N. Herger; "Saberes en jaque: de la negociación de las calificaciones a la certificación de las competencias". Ponencia presentada en el *V Congreso latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, abril de 2006.

Rodríguez Nouche, A y E. Miguel Peñaranda; "Competencias laborales en la administración pública". En *Serie para la mejora continua en las organizaciones públicas*, Oficina nacional de innovación de gestión, Subsecretaría de la gestión pública, Jefatura de gabinete de ministros de la nación argentina, 2002.

Rolnik, S.; *El ocaso de la víctima: la creación se libra del rufián y se reencuentra con la resistencia*. Disponible en [www.exargentina.org/txt/krise\\_srolnik\\_ocasovictima\\_es.html](http://www.exargentina.org/txt/krise_srolnik_ocasovictima_es.html), accedido el 28/12/2006.

Ropé, F.; "El modelo de las competencias en la escuela y en la empresa". Ponencia presentada en el *Seminario internacional "Desafíos de la Educación Secundaria en Francia y en los países del Cono Sur"*, Ministerio de educación de la nación, Buenos Aires, 15 y 16 de septiembre de 2003.

- Rope, F. y L. Tanguy; *Savoirs et compétences*. L'Harmattan, París, 1994.
- Rose, N.; *Governing the soul: The shaping of the private self*. Free Association Books, Londres, 1989.
- Rougier, M., "Intelectuales, empresarios y estado en las políticas de desarrollo. Notas sobre la situación actual a la luz de algunas claves históricas". En Basualdo, V. et al., *Transformaciones en la economía argentina: tendencias y perspectivas*, Prometeo libros, Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2007.
- Roussel, E.; "Une aisance naturelle". En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°6*, 8 Décembre 2003.
- Roussel, É.; *Vies de cadres: Vers un nouveau rapport au travail*. Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2007.
- Sales, A.; "Des pratiques de rémunérations aux politiques de l'emploi. Tendances à la rationalisation de la rémunération des cadres". En *Sociologie du travail*, n°3, 1968.
- Sayles, L.R.; *Managerial Behavior*. McGraw-Hill, New York, 1964.
- Schorr, M.; "Principales características e impactos de la "extranjerización" de la industria manufacturera argentina durante los años noventa". Documento de trabajo, *Área de economía y tecnología*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Buenos Aires, diciembre de 2001.
- Schultz, T.; *Investment in human capital: The role of education and of research*. The Free Press, Nueva York, 1971.
- Schumpeter, J. A.; "Capitalismo en el mundo de posguerra". En J. A. Schumpeter, *Ensayos de Joseph A. Schumpeter*, Oikos-tau, Barcelona, 1968(a).
- Schumpeter, J. A.; "La respuesta creadora en la historia económica". En J. A. Schumpeter, *Ensayos de Joseph A. Schumpeter*, Oikos-tau, Barcelona, 1968(b).
- Scott, J. W.; *Only paradoxes to offer*. Harvard University Press, Londres, 1996.
- Scott, J.; *Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance*. Yale university press, New Haven, 1985.
- Ségal, E.; "El diploma bajo la prueba de la lógica de las competencias. Un enfoque internacional". Ponencia presentada en el *VI Congreso de ALAST*, México DF, abril de 2010.
- Ségal, E. ; "Les "savoir-etre": un clair-obscur". En J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (dir.), *La question du consentement au travail: de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, París, 2006.
- Sen, A.; "Merit and justice". En K. Arrow et al. (ed.), *Meritocracy and economic inequality*, Princeton University Press, New York, 2000.

Shore, C. y S. Wright; "Audit culture and anthropology: neo-liberalism in British higher education". En *The journal of Royal anthropological Institute*, n°5, 1999. Pp. 557-575

Simón, C.; "La función de recursos humanos: misión, evolución y perspectivas". En M. Sbdar (comp.), *Capital humano: las personas con lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?*, Arte gráfico editorial argentino, Buenos Aires, 2009.

Singleton, R., y B. Straits; *Approaches to social research*. Oxford University Press, Nueva York, 1999.

Smith, V.; *Managing in the corporate interest*. California University Press, Oxford, 1990.

Sombart, W.; *El apogeo del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1946.

Sombart, W.; *El burgués: contribución a la historia moral e intelectual del hombre moderno*. Oresme, Buenos Aires, 1953.

Standing, G.; *Global labor flexibility: seeking distributive justice*. Ed. MacMillan, Londres, 1999.

Stewart, R.; *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*. Macmillan, London, 1967.

Stolovich, L. y G. Lescano; "El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados". En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 2, núm. 4, 1996.

Stroobants, M.; "La mutación al servicio del sistema productivo". En B. Lahire et al., *Lo que el trabajo esconde: Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*, Traficantes de sueños, Madrid, 2005.

Svampa, M.; "Los que ganaron: la vida en los countries y barrios privados". Editorial Biblos, Buenos Aires, 2001.

Sztulwark, S.; *El estructuralismo latinoamericano: crisis, renovación y nuevos desafíos*. Prometeo, Buenos Aires, 2002.

Tanguy, L.; "La formation, une activité sociale en voie de définition?" En *Traité de sociologie du travail*, Ouvertures Sociologiques, Bruselas, 1994.

Tessier, N.; "Les pratiques d'appréciation: témoin de la formalisation d'emploi des cadres?" En *Cahiers du GDR Cadres*, n° 7, juin 2004.

Thomas, R.; "Interviewing important people in big companies". En *Journal of contemporary ethnography*, vol. 22, n° 1, abril 1993. Pp. 80-96.

Tilly, Ch.; *La desigualdad persistente*. Manantial, Buenos Aires, 2001.

Torrado, S.; "Notas sobre la estructura social argentina a comienzos de los años 90". En G. Beliz (ed.), *Política social: la cuenta pendiente*, Sudamericana, Buenos Aires, 1997.

Touraine, A., *La sociedad post-industrial*, Ariel, Barcelona, 1973.

Tovar Martínez, F.J.; “La gestión por competencias: Fortalezas, tensiones y paradojas”. Ponencia presentada en el *IX Congreso español de Sociología*, Facultad de Geografía e Historia, Universidad de Barcelona, Barcelona, 13, 14 y 15 de Septiembre de 2007.

Tréanton, J. R.; “Sur le concept de carrière”. En *Revue française de sociologie*, nº1, 1960.

Trice, H. M.; *Occupational subcultures in workplace*. Cornell University, Ithaca, 1993.

Valiorgue, B.; “La contribution des middle managers dans l’émergence de pratiques responsables”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°12*, 15 Décembre 2006.

Valles, M.; *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Ed. Síntesis, Madrid, 1997.

Van Monfort, J.; *Work Organisation under Transition. An empirical study of the organization of work in the Argentine food-processing industry*. Thela Thesis, Rotherdam School of Business, 2000.

Vargas Hernández, J.; “Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización”. En *Revista de educación de la Organización de Estados Iberoamericanos*, sección “De los lectores”, disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>, accedido el 15/09/2011.

Veblen, T.; *Les ingeniers et le capitalism*. Gordon and Beach, París-Londres-New York, 1971.

Vidich, A. J.; *The new middle classes: Life styles, status claims and political orientations*. New York University Press, New York, 1995.

Villette, M. ; « L’ingénierie sociale: une forme de la sociabilité d’entreprise”. En *Actes de la recherche en sciences sociales*, Volume 91, Numéro 1, 1992.

Villette, M. y C. Vuillermot; *Portrait de l’homme d’affaires en prédateur*. La Découverte, París, 2005.

Villette, M.; *Sociologie du conseil en management*. La Découverte, Repères, París, 2003.

Visacovsky, S. E. y E. Garguin (comp.); *Moralidades, economías e identidades de clase media. Estudios históricos y etnográficos*, Antropofagia, Buenos Aires, 2009.

Von Dollinger Régnier, K.; *O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos – uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios clasificados*. Tesis de doctorado del Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade federal do Río de Janeiro, Río de Janeiro, Agosto de 2006.

Walter, J.; “En el corazón de la tormenta. Dilemas de la transición aperturista en una empresa automotriz argentina durante los años ochenta”. En C. Durand (ed.), *La coopération technologique internationale. Les transferts de technologie*, Ed. De Boeck, Bruselas, 1994(a).

- Walter, J.; “Nuevas formas de organización del trabajo en las empresas argentinas. ¿Una luz en la boca del túnel?” En *Oikos*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Agosto de 1994(b).
- Walter, J.; *L'avènement de l'organisation taylorienne dans une entreprise automobile d'argentine*. Tesis de Doctorado, Université de Paris III, octubre de 1985.
- Watson, T. J.; *Sociology, work and industry*. Routledge, Londres, 1987.
- Weber, F.; *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*. Éditions de l'EHESP, París, 2001.
- Weber, M.; *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Península, Barcelona, 1999.
- Weber, M.; *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. FCE, México, 1964.
- Whyte Junior, W. H.; *El hombre organización*. Fondo de Cultura Económica, México, 1961.
- Whyte Junior, W. H.; *The organization man*. Simon & Schuster, New York, 1956.
- Williams, R.; *Marxismo y literatura*. Ed. Península, Barcelona, 1997.
- Wright, E. y M. Burawoy; “Coercion and consent in contested exchange”. En E. Wright (comp.), *Interrogating inequality. Essays on Class Analysis, Socialism, and Marxism*, Verso, Londres, 1994.
- Wright, E.; “Análisis de clase”. En J. Carabaña y A. de Francisco (comps.), *Teorías contemporáneas de las clases sociales*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid, 1995(a).
- Wright, E.; “Class boundaries in advanced capitalist societies”. En *New left Review*, n° 8, 1976.
- Wright, E.; “Reflexionando, una vez más, sobre el concepto de estructura de clases”. En J. Carabaña y A. de Francisco (comps.), *Teorías contemporáneas de las clases sociales*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid, 1995(b).
- Wright, E.; *Classes*. Verso, Londres, 1985.
- Yin, R. K.; *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, California, 1994.
- Zangaro, M.; “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”. En *Revista Trabajo y sociedad*, n° 16, 2010.
- Zarifian, P.; *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Ed. Liaisons, París, 1999.
- Zarifian, P.; *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. PUF, París, 1996.

## Anexos

### Anexo I: Las mejores empresas para trabajar en la Argentina – Edición 2009

Posición	Empresa	Rubro	Dotación
1	Novo Nordisk Pharma	Laboratorio de especialidades medicinales	116
2	Tarjeta Naranja	Servicios Financieros	2864
3	Club de Amigos	Educación y capacitación	208
4	Santander Río	Servicios Financieros y Seguros	6089
5	Nextel	Telecomunicaciones. Telefonía celular	1931
6	Syngenta	Agronegocios	240
7	Sherwin-Williams Argentina	Pinturas y revestimientos	271
8	Atento	Servicios de call centers	5680
9	FedEx	Transporte de encomiendas y correo	208
10	Coca-Cola de Argentina	Bebidas sin alcohol	279
11	Movistar	Telecomunicaciones. Telefonía celular	3389
12	Monsanto Argentina	Agroquímicos, semillas y biotecnología	894
13	Microsoft de Argentina	Desarrollo y comercialización de software	150
14	Electrolux	Importación y comercialización de artículos para el hogar	90
15	Sabre Holdings	Agencia de viajes	256
16	Chubb Argentina de Seguros	Servicios Financieros y Seguros	82
17	SC Johnson & Son de Argentina	Productos de consumo masivo, limpieza e insecticidas	550
18	Hexacta	Consultoría y desarrollo de software	177
19	Sonico	Portal de Internet	81
20	Dow Argentina	Industria Química	1167
21	Quintiles Argentina	Servicios farmacéuticos	355
22	Beiersdorf	Productos para el hogar y la higiene personal	122
23	Becton Dickinson	Distribución y venta de insumos médicos	80
24	Arcos Dorados Argentina	Gastronomía - Comidas rápidas	12498
25	Terra Networks Argentina	Portal de Internet	88
26	Oracle Argentina	Informática y tecnología	541
27	Ericsson	Telecomunicaciones	201
28	Mapfre Argentina Grupo	Servicios Financieros y Seguros	1857

	Asegurador		
29	Diageo Argentina	Bebidas espirituosas premium	186
30	Avaya	Telecomunicaciones	229
31	Grupo ASSA	Tecnología informática. Consultoría y outsourcing de aplicaciones	426
32	Sodimac	Materiales para la construcción y el hogar	965
33	Officenet Staples	Insumos de oficina	277
34	L'Oréal	Productos para el hogar y la higiene personal	434
35	Transportadora de Gas del Sur	Transporte y procesamiento de gas natural	944
36	Mitrani, Caballero Ojam	Servicios Profesionales - Asesoría Legal	81
37	Baufest	Informática y tecnología	147
38	La Porteña	Servicios de comida y bebida	157
39	Maersk Line	Transporte de contenedores	114
40	Unitech	Informática y tecnología	80
41	Telefónica de Argentina	Telecomunicaciones	9758
42	Cargill Argentina	Agroindustria	4012
43	Softtek Argentina	Consultoría aplicada a software	281
44	Coca-Cola FEMSA Argentina	Embotelladora de las marcas de Coca-Cola	2565
45	Brinks Argentina	Servicios vinculados a la gestión integral de valores	1085
46	TIBA	Prestación de servicios satelitales, de telecomunicaciones y <i>management</i> integral de contenidos para señales de televisión	172
47	Janssen Cilag Farmacéutica	Productos farmacéuticos	179
48	QBE ART	Aseguradora de Riesgos del Trabajo	101
49	Los Grobo Agropecuaria	Agroalimentos	258
50	Gleba	Industria Química	90

## Anexo II: Ranking Revista Mercado. Empresas argentinas de mayor facturación (año 2009)

### Ranking de Grupos (cifras en millones de pesos)

Pos.	Grupo	Ventas			
		2009	2008	2007	2006
1	<b>Organización Techint</b> Holding liderado por la familia Roca. Lo integran Tenaris, Ternium, Techint Cia Técnica Internac. y Tecpetrol. Sumó ventas por US\$ 21.400 millones.	53.028	74.355	59.554	46.400
2	<b>Telefónica España</b> Formado por telefónica de Argentina, Telefónica Data, Telefónica Móviles y Telefe.	15.606	12.354	11.100	9.478
3	<b>Paulmann</b> Lo integran Cencosud (Walmart), Easy, Disco, Supermercados Elono (Plaza Vea), Unicenter, Blisten y diversos shoppings en el interior del país.	12.309	11.121	7.800	6.300
4	<b>Carso</b> Incluye Claro y Telmez. Lo lidera el empresario mexicano Carlos Slim.	9.509	8.132	6.220	4.749
5	<b>Banco Nación</b> Lo integran el Banco y las compañías de seguros generales, de Retiro y Leasing.	9.346	8.376	5.955	
6	<b>Exxon Mobil</b> Lo integran Mobil Argentina, Mobil Exploration y Exxon Mobil.	7.911	8.688		
7	<b>Fiat</b> Subsidiaria local de Fiat, de Italia. Lo integran, entre otras, Fiat Auto, Iveco, CNH (ex New Holland), Iveco Plan, Comau y Fiat Auto Soc. de Ahorro.	6.831	6.999	4.558	3.000
8	<b>Clarín</b> Accionistas principales: Ernestina H. de Noble, Hector H. Magnetto, José A. Atanda y Lucio R. Pagliaro.	6.678	5.738	4.384	2.812
9	<b>Santander Río</b> Constituido por el banco, Santander Río Servicios, Santander Asset Management y Cite.	5.324	4.404	2.748	
10	<b>Osde</b> Lo forman la empresa de salud y Binaría Retiro.	4.988	3.955	2.870	2.204
11	<b>Financiero Galicia</b> Lo integran el banco, Tarjetas Regionales, Galicia Seguros y Galicia Warrants.	4.831	4.131	3.168	
12	<b>Macro</b> Lo forman los bancos Macro y del Tucumán.	4.804	3.749	2.954	
13	<b>BBVA</b> Lo integran Banco Francés, Consolidar ART, Consolidar Vida, Consolidar Retiro y PSA Finance Argentina.	4.763	4.628	3.687	
14	<b>Endesa</b> Tiene el control de Endesa Costanera, Hidroeléctrica El Chocón, Central Dock Sud y Bilestar.	4.690	4.706	4.371	3.110
15	<b>Provincia de Bs. As.</b> Lo forman Banco de la Provincia, la compañía de seguros generales, de vida y la ART.	4.550	4.024	3.318	
16	<b>Madanes Quintanilla</b> Lo integran las empresas Aluar, Fate e Hidroeléctrica Futaleufú.	4.321	4.116	3.532	2.731
17	<b>Roggio</b> Incluye las empresas B Roggio Transporte, Ciba, Ciba, B Roggio e H. Y Aguas Cordobesas.	4.268	2.237	1.597	1.130
18	<b>Glencore</b> Lo integran Oleaginosa Moreno, Oleaginosa Oeste, Sucesión de Antonio Moreno, Glencore Cereales, Ar Zinc, Molinos Libres y Laritlogoyen.	4.195	3.616	2.955	2.330
19	<b>LAN Airlines</b> Incluye LAN Airlines (Sucursal Argentina) y Lan Argentina.	3.866	4.100		
20	<b>HSBC</b> Lo integran el Banco y la compañía de seguros generales, de vida y de retiro.	3.704	3.479	2.930	
21	<b>Sancor</b> Constituida por la empresa láctea y la de seguros generales.	3.353	2.766	1.710	
22	<b>Swiss Medical</b> Posee el control de Swiss Medical, Docthos, Qualitas, Maternidad Suizo Argentina, Sanatorio Agote y SMG Cia de Seg. Ges. SMG Vida.	3.317	2.418	1.880	1.565
23	<b>Altria</b> Lo integran Massalin Particulares y la fábrica de alimentos Kraft Foods.	3.214	2.718	2.147	1.736

Pos.	Grupo	Ventas			
		2009	2008	2007	2006
49	<b>AkzoNobel</b> Incluye AkzoNobel Coatings y Akzo Nobel Functional.	874	571	515	425
50	<b>Canadiense Agrium</b> Lo integran Agroservicios Pampeanos y United Agri Products.	855	1.102	612	
51	<b>Saint Gobain</b> Lo integran Barugel Azulay, VASA y Bayén Cura.	845	834	752	639
52	<b>Medicus</b> Lo forman Medicus y Sanatorio Otamendi.	837	705	588	
53	<b>Boldt</b> Lo forman Boldt y Boldt Gaming.	783	586	473	330
54	<b>Novartis</b> Incluye Novartis Argentina y al Laboratorio Sandoz.	781	580	405	311
55	<b>Minera Aguilar</b> Las ventas se forman con las de Minera Aguilar y las de Ar Zinc (ex Sulfacil) que no son absorbidas por Aguilar. Fue adquirida por el grupo Glencore.	740	573	476	416
56	<b>DHL</b> Integrado por DHL Express, DHL Exel Supply y DHL Global Forwarding.	701	681	609	490
57	<b>Ancsol</b> Lo integran Carbocloro y Petrolera del Conosur.	680	794	535	645
58	<b>BASF</b> Lo integran BASF Arg y BASF Poliuetasos.	678	772	508	
59	<b>Gasinvest</b> Lo forman Transportadora Gas del Norte y Transportadora de Gas del Mercosur.	661	629		
60	<b>Socma</b> Lo forman las empresas Chery Socma, Qualis, Macair Jet, Aerochaco y Anelauquen Lodge.	647	535		

Los grupos empresarios más importantes.  
No incluye los que consolidan sus negocios en un solo balance.  
Los grupos fueron elaborados por Mercado.

Pos.	Grupo	Ventas			
		2009	2008	2007	2006
24	<b>Bagó</b> Incluye Laboratorios Bagó, Química Montpellier, Biogénesis Bagó, Disprofarma, Nutricia Bagó, Seguros Victoria y Bioprofarma.	2.850	2.418	1.880	1.565
25	<b>Camargo Correa</b> Formado por Loma Negra, Ferrosur Roca y el grupo Alpargatas.	2.704	2.516	1.446	1.352
26	<b>Cristóbal López</b> Lo integran Casino Club, Oil, M&S, Clear SB, y Concesionaria Topyol.	2.600			
27	<b>Petersen</b> Lo forman la constructora Petersen Thiele y los bancos de Entre Ríos, Nuevo de Santa Fe, de San Juan y de Santa Cruz.	2.527	2.010	1.910	1.679
28	<b>AES</b> Lo integran Edelap, Emp. Distrib. Energía Sur, Hidroeléctrica Alicurá y Termoandes.	2.525	1.963	1.431	
29	<b>Danone</b> Incluye Aguas Danone y Danone Argentina.	2.431	2.019	1.793	1.633
30	<b>Werthein</b> Lo forman Caja Seguros Generales y Caja ART.	2.162	1.953	2.187	1.748
31	<b>Mercedes Benz</b> Lo forman la terminal automotriz y la financiera del grupo.	2.160	1.888	1.287	
32	<b>Hipotecario</b> Lo forman el Banco Hipotecario y el de Crédito y Securitización, BHN Seg. Generales y BHN Vida.	2.150	1.430	1.064	
33	<b>Temis</b> Lo integran Droguería del Sur y Laboratorio Temis Lestak.	2.051	2.064	1.558	
34	<b>Fondo Pegasus</b> Incluye Alusmundo, Farmcity y Freddo.	1.875	1.661	1.332	
35	<b>Electroingeniería</b> Lo integran Integración Eléctrica Sur, Construcciones Térmicas y Soluciones Energéticas.	1.850			
36	<b>Bayer</b> Lo integran Bayer y Bayer Cropscience.	1.692	1.401	907	
37	<b>Total</b> Lo forman Total Austral, Total Lubricantes Argentina y TotalGaz Argentina.	1.620	2.884	2.253	
38	<b>MAPFRE</b> Constituido por la compañía de seguros generales, la ART y la compañía de seguros de vida.	1.569	1.305	1.110	990
39	<b>Arauco de Chile</b> Lo integran la Papelera Alto Paraná y Faplar.	1.568	1.305	1.110	990
40	<b>Grupo Finning</b> Lo forman Grupo Finning Argentina y Finning Soluciones Mieras.	1.567	1.218	738	
41	<b>Marfrig</b> Incluye Quickfood, Estancias del Sur y el Frigorífico AB&P.	1.566	1.218	738	
42	<b>DuPont</b> Forma parte de E.I. du Pont de Neumors & Co., de Estados Unidos. Incluye Pioneer.	1.232	1.124		
43	<b>Finning International</b> Lo forman MacroSA del Plata y Servicios Mieros Argentinos.	1.103	929	659	
44	<b>Lupier</b> Lo forman Acorbtag y Petroquímica Río Tercero.	1.081	980	653	551
45	<b>Grupo La Segunda</b> Constituido por la compañía de seguros generales y la ART.	1.058	930	660	539
46	<b>José Cartellone</b> Principal accionista José Cartellone. Lo integran Alimentos y Bebidas Cartellone, José Cartellone Construcciones y Viñas Argentinas.	1.018	795		
47	<b>Grupo Albanesi</b> Integrado por Rafael G. Albanesi y Generación Mediterránea.	902	690	583	
48	<b>Williner</b> Incluye Suc. de Alfredo Williner y Las Tapertitas.	900	687		

Pos.	Grupo	Ventas			
		2009	2008	2007	2006
61	<b>Ávila</b> Lo integran los canales Supercanal y América.	633	619	609	601
62	<b>Suez (Tractebel)</b> Lo integran Litoral Gas, Gasoducto Nor Andino y Energy Consulting.	631	618	577	460
63	<b>Pierri</b> Lo integran Papelera Tucumán y el servicio de televisión por cable Telecentro.	596	428	336	
64	<b>Liberty</b> Formado por la compañía de seguros generales y por ART.	594	430	335	
65	<b>Vidriería Argentina</b> Lo integran Vidriería Argentina y Pilkington Automotive Arg.	577	548		
66	<b>BNP Paribas</b> Lo integra el Banco BNP Paribas y Cardif de Seguros.	536	148	122	
67	<b>Ashmore</b> Lo integran las empresas de Distribución de Electricidad de las provincias de La Rioja, Salta y San Luis.	534	379		
68	<b>Gestamp</b> Lo forman Gestamp Córdoba y Gestamp Bates.	528	530	421	349
69	<b>Ecogas</b> Lo integran Distribuidora Gas Cuyana y Distribuidora de Gas del Centro. Los controles mayoritarios de ambas empresas se encuentran cruzados.	459	425	393	333
70	<b>Berkley</b> Incluye Berkley Seguros Generales, Internacional y Berkley ART.	449	379		
72	<b>Sidus</b> Lo integran Bio Sidus y Sidus. Principal accionista: Familia Arguelles.	411	421	486	428



**Anexo III: Brechas salariales entre operarios calificados, técnicos y profesionales, y entre asalariados con educación secundaria y con educación universitaria, en la industria. Salarios por hora. Promedios anuales.**

	<b>operarios calificados/ técnicos</b>	<b>operarios calificados/ profesionales</b>	<b>educación SC/UC</b>
<b>1992 mayo</b>	--	--	0,54
<b>1997 octubre</b>	0.46	0.23	0.40
<b>2002 octubre</b>	0.54	0.24	0.43
<b>2003 mayo</b>	0.44	0.27	0.36
<b>2003</b>	0.43	0.34 (0.25 excl. tr. 4)	0.42
<b>2004</b>	0.56	0.24*	0.46*
<b>2005</b>	0.61	0.28	0.46
<b>2006</b>	0.59	0.35	0.50
<b>2007</b>	0.62	0.43	0.56
<b>2008</b>	0.60	0.36	0.56
<b>2009</b>	0.66 (0.62 excl. tr. 2)	0.46	0.59
<b>2010</b>	0.67	0.45	0.60

Fuente: (Marshall, 2011) con datos de 1992- mayo 2003, EPH puntual; resto, EPH continua, promedios de trimestres 2, 3 y 4 de cada año; 2003: trimestres 3 y 4; 2007: el 3er. trimestre no fue relevado.

SC: Educación secundaria completa. UC: Educación universitaria completa

\* Se excluyó un trimestre con valores anómalos.

Nota: Las estimaciones para “profesionales” se basan en un número de casos ponderados inferior a 100 mil; la cantidad de “técnicos” es en general inferior a 100 mil; la cantidad de casos para las estimaciones referidas a educación universitaria completa varían entre menos y más de 100 mil, según el año.