

## Del gerente al meritócrata: la investigación del trabajo directivo de grandes firmas como excusa para indagar fenómenos sociales más amplios

Diego Szlechter\*

RESUMEN: En este artículo nos proponemos describir la trastienda del derrotero de nuestras investigaciones sobre los cuadros medios de conducción de grandes empresas en las Argentina. Identificando los principales desafíos para realizar el trabajo de campo, desde la delimitación de un objeto de estudio escasamente abordado en las Ciencias Sociales locales, hasta los principales obstáculos en el acceso a la información, pretendemos indagar fenómenos sociales de más amplio alcance que el de la propia praxis gerencial. El carácter exploratorio e inductivo de nuestras investigaciones nos ha permitido la emergencia de nuevos interrogantes que nos ha posibilitado trascender la esfera organizacional para empezar a indagar procesos de más largo aliento como los criterios de jerarquización social, la construcción del sentido común meritocrático o el trasvasamiento de las prácticas de las grandes firmas hacia otras esferas del mundo social.

*Palabras clave: management, meritocracia, empresas transnacionales.*

ABSTRACT: In this article we intend to describe the backroom of our research on middle management of big companies in Argentina. This way, we try to identify the main challenges to perform the fieldwork, from the delimitation of an object of study scarcely addressed in local Social Sciences, to the main obstacles accessing the sources, in order to search social phenomena of a wider scope than that of the management praxis. The exploratory and inductive nature of our research has allowed us to create new questions that have permitted us to transcend the organizational sphere in order to begin to investigate broader processes such as the criteria of social hierarchization, the construction of the meritocratic common sense or the transference of practices in big firms to other spheres of the social world.

Keywords: management, meritocracy, transnational companies.

## De la indignación a las preguntas de investigación

La presencia de la reflexividad en la investigación de fenómenos sociales no suele ser explicitada por los propios investigadores. La necesidad de presentar resultados lo más objetivos posible obliga a una posición distante del/la investigador/a respecto de su objeto de estudio. En mi caso, la fuente de reflexividad en mi derrotero investigativo radica en mi propia trayectoria laboral. La experiencia en un puesto de nivel gerencial medio en una empresa transnacional constituyó el origen de interrogantes en torno a la labor de aquellos encargados de implementar a nivel organizacional pautas de trabajo de los sectores más dinámicos y “vanguardistas” del capitalismo global. La posibilidad de capitalizar mi experiencia laboral para transformarla en una problemática de carácter sociológico requirió de un proceso lleno de incertidumbres –pero definitivamente necesario– que llevó al desarrollo de una tesis doctoral.

Las primeras sensaciones que emergían al comenzar el doctorado en Ciencias Sociales partían de una suerte de indignación producto de una experiencia personal traumática que incluyó un despido en medio de la crisis de 2001. El pasaje de la indignación a la elaboración de una pregunta de investigación se encuentra muy bien descrito en un texto de Boltanski y Chiapello:

*La formulación de una crítica supone previamente la vivencia de una experiencia desagradable que suscita la queja, ya sea ésta padecida personalmente por el crítico o el resultado de una conmoción por la suerte de otro. Es lo que aquí denominamos la fuente de la indignación. Sin este primer movimiento emotivo, casi sentimental, ninguna crítica puede emprender vuelo. Por otro lado, el espectáculo del sufrimiento no conduce automáticamente a una crítica articulada, ya que necesita un apoyo teórico y de una retórica argumentativa para dar voz y traducir el sufrimiento individual en términos que hagan referencia al bien común (Boltanski y Chiapello, 2002: 83).*

¿Cuáles fueron las fuentes de indignación durante mi experiencia de “observación participante” sin encuadre “académico” durante mi trabajo en una compañía transnacional? Una de ellas remitía al proceso de reclutamiento de jóvenes profesionales. Llamaba la atención que el principal objetivo era buscar empleados afines a la “cultura corporativa” sin importar los conocimientos adquiridos en la universidad. Lo que importaba eran las “señales” que ofrecía el candidato en términos de acumulación de capital cultural –y social– que aseguren que la firma estaba contratando a un futuro “líder”. En ese primer filtro social, aquellos que habían adquirido de manera instrumental las herramientas para sortear de manera exitosa el largo proceso de selección del personal, pero que no provenían de ámbitos sociales privilegiados, se enfrentaban con otro obstáculo más difícil de sortear: la socialización en el espacio de trabajo. Los rituales implicados en la cotidianidad de la vida organizacional obligaba al nuevo empleado a reproducir códigos culturales adquiridos en la familia, la escuela, la universidad y las interacciones sociales previas a la inserción laboral. En esta instancia comenzaban a perfilarse “outsiders e insiders”,

produciendo una segunda depuración dejando a los más aptos para seguir escalando hacia la cima de las burocracias corporativas. En este sentido, la arbitrariedad en la selección de los criterios de inclusión y exclusión, generalmente reflejados en las evaluaciones tan objetivamente mostradas como subjetivamente practicadas, aportaba “bilis” a mi indignación.

Por otro lado, la permanente apelación al trabajo en equipo contrastaba con la evaluación individual de la performance, demostraba, una vez más, que lo que realmente contaba para ser señalado como una “alto potencial” no guardaba relación con la “ética del oficio” o con alguna noción de trabajo bien hecho, sino que la identificación con la empresa –comúnmente denominada “ponerse la camiseta” funcionaba como reaseguro de empleabilidad futura. Esto contrastaba con los altos índices de rotación en las escalas más bajas de la carrera managerial.

Otra fuente de indignación abrevaba en el cuestionamiento de la propia praxis gerencial: ¿Qué trabajo hacen los mángers? Uno de mis compañeros alardeaba de que “somos como cirujanos generales”, hoy nos encargamos del sector de cuidado del cabello y después podemos trabajar en el sector pañales. Estos conocimientos en forma de “comodín” llevaban a preguntarme acerca de cuán necesarios son los conocimientos adquiridos en la universidad cuando se trata del trabajo de mando. La última fuente de indignación me llevó a lo que posteriormente constituyó la primera pregunta de investigación. La insistencia de la compañía por recurrir a apelaciones al bien común: desde la satisfacción del consumidor, hasta el cuidado del planeta o la convocatoria a los empleados a involucrarse en las actividades caritativas de la firma, constituían parte integral de la estrategia de comunicación no sólo externa, sino principalmente interna. Los empleados necesitaban sentir que su trabajo contribuía a “mejorar” el mundo. En qué medida esta preocupación era genuina y hasta qué punto el trabajador incorporaba esta “catequesis” iba a constituir más adelante materia de investigación...

La crisis de 2001 me encontró en el listado de empleados prescindibles por parte de la compañía. Lo que las evaluaciones de desempeño de años anteriores describían a un trabajador competente y eficaz, se desvaneció en un santiamén con el fin de justificar la desvinculación: la falta de “pasión por ganar”, una suerte de carencia de la “mirada del asesino” a la hora de transitar la jungla del “business” permitió encontrar legitimidad a la drástica decisión. Este “tiro de gracia” fue el disparador de los primeros interrogantes. La crisis se erigió como una bisagra en la relación de los mángers con las empresas. Los criterios de selección en torno a quiénes sobrevivirían la tormenta y quiénes no, eran tan oscuros como arbitrarios. La identificación del gerente con su empleador comenzó a ser cuestionada por los mismos datos fácticos. Por primera vez en muchos años, los índices de desempleo incluían a numerosos asalariados de altos puestos.

### *La retórica argumentativa: la formulación de la primera pregunta de investigación*

Las numerosas fuentes de indignación descriptas hasta aquí, precisan de una retórica argumentativa para transformarse en un problema de investigación. Mi experiencia laboral en el mundo del “management” y las primeras lecturas del

doctorado en Ciencias Sociales derivaron en el primer interrogante: ¿cuál es el sentido del trabajo de aquellos que están llamados a ser los futuros dirigentes empresarios? La preocupación “existencial” por el sentido constituía el punto de llegada de los “sinsentidos” que producían las diversas fuentes de indignación señaladas anteriormente. Sin embargo, este interrogante albergaba una mirada que seguía mostrando una fuerte carga emocional hacia el objeto de estudio. Weber sostenía que la acción social necesita de fuentes de legitimidad. El trabajo managerial no podía consistir en una cáscara vacía de contenidos. Ellxs también necesitan justificar su accionar, que no siempre muestra una alineación automática con el capital o, en términos más concretos, con los objetivos de las firmas.

Esta perspectiva matizada en relación con la mirada clásica que se tenía de estos actores en el mundo de las Ciencias Sociales, permitía observarlos en tanto asalariados. Traspasar las miradas dicotómicas de la relación capital/trabajo pasó a ser un elemento central en el desarrollo de la tesis. Si Braverman (1975) preveía que los *mánagers* iban a sufrir un proceso de proletarianización o de incorporación a la clase capitalista, cuarenta años después se observaba que aquellos vistos como “correas de transmisión” (Benguigui, 1967) se habían convertido en un grupo consolidado –si bien heterogéneo– que intermediaba entre los intereses de los accionistas y los de los trabajadores subalternos. La separación entre propiedad y control de las grandes firmas (Ehrenreich y Ehrenreich, 1979) que había comenzado hace cien años, no confirmaba las optimistas hipótesis de Burnham (1941) que los veía como una fuente de radicalismo. Es así como luego de leer al economista austromarxista Karl Renner (1953), quien en la década del treinta del siglo pasado acuñó el concepto de “asalariado de confianza” para describir a aquellos empleados que percibían un plus salarial por el compromiso moral requerido por sus empleadores para gestionar las organizaciones (¿será producto del reconocimiento implícito de la relación de desconfianza imperante?). El asalariado de confianza emergía como una perspectiva interpretativa global que incluía la subordinación salarial y la relación de confianza (Bouffartigue, 2001). Varios años después, el análisis más refinado de Erik Olin Wright (1976) ubicó a estos actores en los procesos de estratificación social. La “renta de lealtad” –el adicional que cobraban por la lealtad requerida para defender los intereses corporativos– se sumaba a la “renta de calificación” –el diferencial salarial por las credenciales apetecidas en el mercado, que mostraba cierta predisposición para realizar una carrera directiva. Estas rentas incluyen principalmente atributos vinculados con la posición de clase de los asalariados de altos puestos; el dominio de códigos culturales dominantes es lo que asegura una carrera profesional exitosa. Si la renta de lealtad se consigue dentro de la firma, la renta de calificación se consigue en el mercado. De aquí se desprende que la posición social del *mánager* es producto, entre otras cosas, de la autoridad en el proceso de trabajo y de sus capacidades de consumo (material y simbólico) en el mercado. Esto implicaría que de la lectura de las relaciones de producción no se puede inferir de manera directa o automática las relaciones de poder simbólicas. Pueden producirse determinadas circunstancias que horaden la renta de calificación –debido a la proliferación de títulos académicos– o de lealtad –como la crisis de 2001, donde muchos de ellos, a pesar de haber sido leales, acabaron siendo despedidos–.

Si la firma precisa diferenciar el vínculo que establecía con los asalariados de altos puestos respecto del que mantenía con los trabajadores subalternos por medio del pago de una renta –lo que a su vez demostraba el carácter instrumental de la confianza depositada en los managers y la eventual posibilidad que esa confianza pudiera ser puesta en cuestión, como lo veremos más adelante-, nos llevaba a pensar los límites que ésta encuentra para hacer cumplir sus objetivos.

## Los supuestos teóricos

Parte de la reflexividad que acompaña toda investigación implica el reconocimiento de supuestos teóricos, una suerte de percepciones más o menos concluyentes que se tiene acerca de la realidad social alrededor del objeto de estudio. Si bien reconocemos que un propósito esencial de toda investigación consiste en “dejarse sorprender” por los resultados del trabajo de campo para evitar caer en la tortura de los datos de la realidad para confirmar dichos supuestos, esto no quita que abordemos el “campo” con ciertas respuestas –provisorias y pasibles de ser puestas en cuestión-. Sería necio negar que la objetividad tiene sus límites. Algunos de estos supuestos de los cuales partimos serían los siguientes:

- El esfuerzo en el trabajo es difícil de ser medido y evaluado. Esto produce una confusión en torno a su valorización y a las formas de recompensarlo.

- El valor, la ética y la utilidad del trabajo son construcciones culturales –y por ende, sociales-, lo que supone la necesidad de desnaturalizarlos para indagar los criterios según los cuales se construye la idea de un buen profesional.

- La evaluación individual del trabajo suele ser arbitraria y cimentada en principios de “equidad” que ayudan a reproducir las desigualdades al interior de las firmas.

Estos supuestos llevan implícitos vasos comunicantes entre el estudio de la praxis gerencial con fenómenos sociales más amplios. En rigor, el proyecto de investigar la labor managerial sirve de excusa para comprender procesos sociales de mayor alcance y amplitud: comprender las maneras en que se reproduce la desigualdad en ámbitos poco estudiados, indagar los procesos de jerarquización social a partir del análisis de la carrera gerencial, la penetración del discurso managerial en la sociedad y la difusión a escala planetaria de las pautas del trabajo directivo como en el ámbito público, en instituciones religiosas, en ONGs, etc., son sólo algunos ejemplos que ilustran la importancia de una sociología del management como un verdadero “laboratorio social” que arroja luz sobre fenómenos de alcance global.

## Desafíos metodológicos en el trabajo de campo

Estudiar sociológicamente al management implica un trabajo decididamente exploratorio debido a que los managers constituyen una categoría salarial muy poco abordada en nuestro país, generalmente incluida en los estudios sobre las élites. La ausencia de estudios sobre el management en las Ciencias Sociales argentinas se erige como el primer desafío metodológico debido a la dificultad para elaborar un marco teórico con anclaje en nuestra realidad. ¿Cuáles son las razones de esta área de vacancia? 1-La emergencia relativamente tardía de un management profesional

local. 2-El foco puesto en el estudio de los emprendedores (“*los argentinos bajamos de los barcos*”), que privilegió las trayectorias individuales de los dueños de las firmas en la constitución del empresariado como actor colectivo o en su accionar como grupo de interés (en relación con otros grupos sociales, el Estado y el poder político). 3-La esperanza -nunca concretada- del surgimiento de una burguesía industrial nacional y su capacidad de liderar procesos de transformación económicos, sociales y políticos (Barbero, 2003). 4-Preconceptos negativos o falta de anclaje teórico respecto de otros actores sociales, en apariencia más atractivos (Rougier, 2007) y 5- Miradas dicotómicas en torno a la relación capital – trabajo dentro del proceso productivo.

La ausencia de antecedentes en el estudio de la comunidad gerencial argentina implicó la búsqueda “indiciaria” de datos que ayuden a reconstruir un actor invisibilizado del mundo del trabajo. El actor managerial como grupo de estatus (Weber, 1964), que se reconoce como tal no sólo por criterios económicos sino también simbólicos, surge a partir del peronismo y la primera industrialización por sustitución de importaciones –ISI- (1946-1955), que a su vez conllevó la emergencia de las nuevas clases medias. En este sentido, los aportes de Germani (1968) fueron fundamentales con su enfoque funcionalista de la modernización y la estratificación social, que reconoce la dilución de las fronteras entre estratos y emergencia de movilidad social con la llegada del peronismo. Según el autor, el estatus basado en el desempeño y el logro individual pasaron a ser característicos de la modernización. Ya en la segunda ISI (1958-1974) se produce la consolidación de una “clase gerencial” local con la llegada de la inversión extranjera directa gracias a la ley de promoción industrial de Frondizi, que demandó cuadros medios de conducción locales para adaptarse al requisito de producción local de insumos y bienes intermedios. En forma concomitante, se produce el surgimiento de un mercado de consumo de bienes simbólicos (Szlechter, 2013), que incluye revistas especializadas, asociaciones y redes profesionales, consultoras del ámbito del management así como los primeros posgrados en negocios, que ayudarán a la reproducción del grupo. Todos los indicios señalados, encontrados mayormente en folletería y fuentes de hemerotecas institucionales, nos ayudaron a identificar las especificidades del *mánager* respecto de otros actores del mundo laboral.

Entonces, la comunidad gerencial emerge junto con el ascenso de las clases medias. La cercanía “social” entre estos actores y el propio investigador, ambos miembros de esta clase social, constituye no sólo un desafío en la labor investigativa sino también una fuente de reflexividad. Cuando en numerosos casos se observa que los *mánagers* comparten ciertos gustos y consumos culturales con el investigador, las posiciones críticas que las Ciencias Sociales han tenido respecto de estos actores hacen necesario que se vean matizadas. De esta manera, las miradas dicotómicas de las relaciones laborales comienzan a diluirse.

### *El acceso al campo*

Realizar una tesis sobre un actor que suele trabajar largas horas y cuyo interés en destinar tiempo para que un doctorando le realice una entrevista parece una tarea de difícil concreción. El acceso a la información es uno de los principales problemas

de este tipo de estudios. El hecho de compartir una misma “clase social”, que implica que se pueda contactar a algún contacto que trabaje en una gran empresa, es una condición para que se abran las puertas para la realización del trabajo de campo. La empatía necesaria no sólo para conseguir la entrevista, sino para que ésta aporte la información necesaria para su procesamiento y análisis, se logra gracias a que alguien “conocido” nos recomendó para “robarles” algo de su tiempo. De otra manera, las Ciencias Sociales generan cierta desconfianza en el ambiente corporativo, lo que haría casi imposible el avance de la investigación.

Nuestro interés estuvo centrado desde el comienzo en empresas transnacionales establecidas en Buenos Aires. Esto se debe a que partimos de la premisa que este tipo de organizaciones constituyen ámbitos privilegiados de difusión de las pautas de trabajo gerenciales. Si nuestro objetivo fue encontrar un modelo “hegemónico” de trabajador managerial para observar el alcance de ciertos procesos de carácter planetario en nuestro país, la elección de este tipo de firmas era una condición necesaria. Por otro lado, nuestro interés por deconstruir las posturas dicotómicas en la relación capital/trabajo, nos llevó a elegir como objeto de estudio a los mandos medios, quienes pertenecen al amplio grupo de los *mánagers*, pero que se encuentran promediando sus carreras. Las ambigüedades de un actor cuya tarea radica en implementar las políticas diseñadas y definidas por la alta dirección, pero que debe enfrentarse cotidianamente con trabajadores cuya alineación con los objetivos empresariales no está dada de antemano, le confería no sólo interés sino la complejidad suficiente para emprender una investigación con cierta dosis de originalidad.

Dentro del universo de los “mandos medios” de empresas transnacionales, buscamos similitudes, es decir rasgos comunes, dentro de la heterogeneidad del grupo estudiado -todos con más o menos gente a cargo, que trabajan en las numerosas funciones del organigrama, atendiendo a la diversidad de género, de posiciones en la jerarquía, de credenciales educativas y en firmas de diferente origen de su capital de diversos sectores de la economía-. Al tomar en cuenta estos recaudos metodológicos, podremos comprender los efectos de un “tipo ideal de firma” (la empresa transnacional) sobre los individuos y así encontrar “invariantes”. En otras palabras, con la pretensión de buscar la existencia de un modelo hegemónico de trabajo managerial, realizamos el trabajo de campo en veinte empresas atendiendo a la diversidad descrita.

Uno de los desafíos metodológicos más difíciles de sortear es cómo lograr entrevistar al empleado como tal y no sólo como representante de la firma. El discurso de los *mánagers* no es lo mismo que el discurso sobre los *mánagers*, que suele encontrarse en las fuentes “oficiales” de las compañías: en los manuales, en revistas especializadas en negocios, etc. Se suele tomar a este discurso como el del capital. En los trabajos anteriores sobre estos actores, existía una preponderancia del discurso sobre los *mánagers*. Un ejemplo clásico de esto es el libro de Boltanski y Chiapello “El nuevo espíritu del capitalismo” (2002), donde el objeto de estudio no es el *mánager* sino los textos de divulgación cuyo público son los propios *mánagers*. Si nuestra intención era “salir” de las posturas ortodoxas del marxismo que los veían como agentes del capital (Braverman, 1976), la lectura del texto de Burawoy “El consentimiento en la manufactura” (1989) ayudó a abordar el estudio del *mánager* en



el marco de la gestión de la fuerza de trabajo. El discurso de los *mánagers* pasó a ser nuestro trabajo de campo. Pero tal como dijimos anteriormente, la dificultad más fuerte radica en entrevistar al empleado en tanto tal y no como un representante de la empresa. Los asalariados en puestos directivos suelen hablar en nombre de la organización, incluso como si ellos mismos fueran “la organización”. Para sortear esta dificultad se hizo necesario desde un principio triangular la información, cotejando la que emanaba de las entrevistas con las que provenían de consultores que trabajaban con las firmas y fuentes documentales.

### *El objeto de estudio*

¿Quién es un *mánager*? ¿Un CEO? ¿Un joven profesional? Una de las dificultades metodológicas radica en la necesidad de definir las fronteras de una categoría profesional que por lo general las Ciencias Sociales no se habían ocupado de hacerlo. Probablemente la dificultad para definir quiénes están incluidos dentro de las llamadas clases medias constituya un precedente que explique la casi inexistencia de esfuerzos metodológicos para establecer los criterios de inclusión de la “clase gerencial”. Los aportes de las Ciencias Sociales para ayudarnos a delinear los contornos de este grupo social abrevan en dos perspectivas principales: la marxiana y la weberiana. De acuerdo a los postulados de Marx, la ubicación en el proceso productivo ayuda a identificar al *mánager*, considerado según el autor un futuro capitalista. Por su parte, Weber (1964) hacía hincapié en las oportunidades de vida materializadas en términos de niveles de consumo. Es así como en lugar de hablar de una clase social, Weber hablaba de grupo de estatus cuya forma de delimitarlo frente a otros colectivos sociales se basa en formas particulares de consumo y de prácticas sociales diferenciadas, que a su vez dependen de elementos objetivos (como el origen familiar, la profesión o el nivel educativo) y subjetivos (como el prestigio y la reputación). La distinción –y reproducción– social de un grupo se daría por medio de estilos o modos de vida como la formación académica y los espacios de socialización que los ayudan a validarse y referenciarse en términos simbólicos (formas de consumo, pasatiempos, práctica de deportes, etc.).

Si bien los aportes weberianos colaboran en refinar la identificación de esta categoría tan huidiza para la investigación social, no nos alcanzaba para definir los criterios de inclusión y exclusión de la misma. Necesitábamos encontrar algún criterio para saber quién cumple los requisitos para ser un *mánager* sin que por eso incluyamos dentro del objeto de estudio al CEO o el accionista de una firma ni a un recién egresado de la licenciatura en Administración de Empresas, por citar un par de ejemplos. Es así como a partir de la lectura de un trabajo seminal en la Sociología de los *cadres* francesa “Les cadres” de Boltanski (1982), encontramos un primer criterio de carácter descriptivo para delimitar a esta categoría salarial. Para una población en tránsito como la que se encuentra en carrera para convertirse en futuros directivos empresariales, la edad es un buen indicio que nos podía ayudar a excluir tanto a los encargados directos de definir las políticas del capital (como el presidente o el CEO) así como a aquellos que probablemente aún no han decidido emprender una carrera gerencial, como el caso de los jóvenes profesionales recién recibidos. Es así como decidimos que nuestro objeto de estudio giraba dentro del rango etéreo



de los 30 a los 45 años. Según Boltanski, aquellos que no han alcanzado los treinta años, por lo general aún no han accedido ni disfrutado de todos los privilegios sociales que encierra su título académico o su origen social. En la segunda parte de sus vidas profesionales: los mecanismos de selección social –como la escuela-, producen todos sus efectos, cuando ascienden hacia posiciones de poder que no exigen sólo “saber hacer” o poseer la “energía” necesaria, sino un conjunto de cualidades (“la distinción”, “las buenas maneras” o “el buen gusto”) socialmente adquiridos en la familia y asociados a un origen social. Diez a quince años más tarde, sobreviene el sentido de “lo real”, 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.

Otro de los criterios que decidimos utilizar para delimitar a esta categoría es de naturaleza interpretativa. Existen empleados entre los 30 y los 45 años que no podían ser incluidos en la categoría de *mánager* y que sólo a través de la entrevista en profundidad estaríamos en condiciones de decidir la inclusión o exclusión de este grupo. Aquellos cuyas trayectorias profesionales se definían en términos de carrera meritocrática constituían nuestro objeto de estudio. A diferencia de una trayectoria profesional basada en los convenios colectivos de trabajo o en la antigüedad, los criterios meritocráticos implican que el empleado deberá demostrar una alta performance –definida a través de evaluaciones de desempeño individuales- a lo largo de toda su trayectoria que lo ubique como un potencial para devenir un futuro directivo. Este criterio no implica que un gerente que se encuentre realizando una carrera de carácter meritocrático, necesariamente haya adoptado la ideología meritocrática. Existe una razón más práctica para ser incluido dentro del universo gerencial, basada en la necesidad material de hacer carrera, que Sennett la describe de manera muy clara: “entre los empresarios jóvenes, la comodidad en empresas de autoridad débil no dura mucho tiempo. Cuando asoma la edad mediana y hacen su aparición los hijos, las hipotecas y las matrículas escolares, aumenta la necesidad de estructura y predictibilidad en el trabajo. Consecuentemente, en ese momento el empleado desea que alguien por encima de él se haga cargo de las responsabilidades de adultos de los trabajadores” (Sennett, 2006: 57). De todas maneras, la necesidad de hacer carrera hace que el mando medio despierte especial interés como objeto de estudio. Su posición intermedia demuestra que la relación capital/trabajo no está basada en la armonía –tal como lo describen las corrientes funcionalistas- pero tampoco en el antagonismo –de acuerdo con las posturas marxistas clásicas- sino en la posibilidad de que el conflicto sea administrado, regulado o negociado permanentemente. Los mandos medios tienen un rol central al observar que en el capitalismo la relación entre capital y trabajo no estalla por los aires, sino que sobrevive de manera conflictiva, porque son los encargados de negociar las condiciones de salarización de la población trabajadora sindicalizada.

A pesar de que aparentemente logramos resolver todas las dudas acerca de la definición de un actor tan polisémico del mundo del trabajo, aún persistía una duda que acompañó a las Ciencias Sociales a lo largo del Siglo XX: los *mánagers*, ¿son

asalariados o empresarios? Planteado en otros términos: ¿son capitalistas en relación de dependencia o asalariados de altos ingresos? (López Ruiz, 2004). En un sentido estricto, los *mánagers* son trabajadores: venden su tiempo de trabajo a cambio de un salario. Pero sus ingresos son lo suficientemente altos como para adoptar formas de consumo que les permite no sólo acceder a bienes materiales sino también a “conceptos” requeridos para mantener su posición y distinción social. Por otro lado, pueden ser considerados capitalistas en relación de dependencia (López Ruiz, 2004): a diferencia de otros actores del mundo laboral, perciben una remuneración variable, más allá de una suma fija. Según el autor citado, podemos denominarlos capitalistas porque son dueños de otro tipo de capital: son propietarios de un “capital-destreza”, que no es el “capital-dinero” de los accionistas y, si bien muchas veces ambos capitales llegan a estar “alineados”, no siempre la valorización de uno coincide con la del otro. En este sentido, es posible pensar a los *mánagers* como “capitalistas” de una forma de capital constituido por sus destrezas de gestión capitalista. El mercado donde se invierte el “capital-destreza” es el mercado de trabajo. Se busca que los “capitalistas en relación de dependencia” alineen sus intereses personales (el desarrollo profesional y de sus carreras) con los de la empresa; que los intereses de ellos por mantener e incrementar su “capital-destreza” coincida con los intereses de la empresa de aumentar el capital de los accionistas. Estudiarlos en tanto capitalistas en relación de dependencia permite adoptar una perspectiva integral que incluya características propias de un asalariado tanto como aquellas que lo ubican en tanto representante del capital.

## **Indagando el discurso del capital: las evaluaciones de desempeño**

La figura del capitalista en relación de dependencia nos permitió reformular nuestro primer interrogante. En lugar de centrar nuestras preocupaciones en torno a la subjetividad implicada en el trabajo managerial, giramos nuestra mirada a los aspectos intersubjetivos de la labor gerencial. Así, la noción de capitalista implica observarlo en tanto representante del capital en la gestión de la fuerza de trabajo. Por otro lado, la relación de dependencia deja entrever la condición salarial de un actor que mantiene, en forma paralela, un vínculo conflictivo con sus empleadores. A esto se le suman las tensiones inherentes a la relación jerárquica que mantienen con el resto de la población trabajadora. A partir del giro epistemológico en el abordaje de nuestro objeto de estudio, pasamos a interrogarnos cómo se “fabrica” el consentimiento de aquellos que se supone que tienen la “camiseta” de la empresa. Si partimos del supuesto que el consentimiento se fabrica, es porque también suponemos que la relación entre los propietarios o accionistas de las grandes firmas y los *mánagers* implica tensiones y negociaciones permanentes que muchas veces presenta notables similitudes con cualquier otra relación jerárquica en el mundo del trabajo.

La ambigüedad y polisemia de estos empleados se enfrentaba con otro desafío de cara al trabajo de campo. La dificultad que implicaba la realización de entrevistas en profundidad a quienes se mostraban como representantes de la firma. Sus re-

sistencias a mostrarse como trabajadores nos llevaron a una planificación más “estratégica” del trabajo de campo. En este caso, la triangulación de la información se erigió como una tarea imprescindible. Muchas veces, son máangers quienes contratan, evalúan, ascienden y despiden a otros máangers. El discurso del capital atraviesa todas las instancias del proceso de trabajo de dirección y una de las maneras de analizarlo era a través de las evaluaciones de desempeño, donde se fijan los parámetros del buen profesional, donde se definen las pautas de jerarquización –y de exclusión- en la carrera gerencial y es donde se definen los parámetros para saber quiénes son los empleados leales y quiénes los “desviados”. Los software de investigación cualitativa no proporcionaron la vía de analizar numerosas evaluaciones recabadas en las firmas estudiadas, arribando a un “tipo ideal” que muestre las características que se suelen analizar a la hora de evaluar la performance. La segunda “pata” en la triangulación de la información supuso la realización de entrevistas en profundidad de aquellos que evalúan y son evaluados periódicamente. Por último, el trabajo con consultoras especializadas, cazadores de talentos y el análisis de revistas de negocios permitió ofrecer una mirada de contexto de la vida corporativa.

## **El consentimiento y la resistencia: el modelo de hegemonía productiva**

Los aportes de Wright y Burawoy (1994) fueron fundamentales para la elaboración del marco teórico para analizar la producción del consentimiento de los máangers. El modelo de hegemonía productiva, utilizado por los autores para el trabajo obrero pero ampliado para adaptarlo a la labor directiva, nos ofreció la posibilidad de ofrecer una mirada menos dicotómica del capital. De acuerdo al modelo de los autores, la base real del consentimiento no la constituyen los elementos no contractuales del contrato (como ser las condiciones normativas), sino el hecho de que, bajo ciertas condiciones de intereses parcialmente complementarios, es una cuestión de racionalidad estratégica para los trabajadores mostrar altos niveles de desempeño en el trabajo. Por otro lado, los elementos no racionales 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.

Nuestro modelo ampliado de reciprocidad asimétrica (una suerte de relación jerárquica “entre iguales”) implica que la racionalidad estratégica que subyace al consentimiento tiende a ser más estable en presencia de fuertes normas de responsabilidad en el desempeño laboral, la creencia en la justicia de los jefes y el despliegue de focos de resistencia respecto del sometimiento que la relación laboral implica. Por ejemplo: 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” (Wright y Burawoy, 1994: 76).

¿Cómo lograr el consenso en una relación asimétrica? Para el caso del trabajo de

mando, el papel de la carrera en la aceptación de la coerción es fundamental, ya que asegura la empleabilidad futura. Si intentamos poner en diálogo a Gramsci con Bourdieu (1967 y 1985): el sociólogo francés utilizó -en términos similares al italiano- la noción de violencia simbólica, la cual es aceptada e interiorizada dado que no aparece como violenta sino “normal” y legítima. El alineamiento de estos “capitalistas en relación de dependencia” (López Ruiz, 2004) es indispensable para la supervivencia de las empresas. Si de pronto un conflicto comienza a expandirse, rápidamente se activan las alertas en los departamentos de recursos humanos con el fin de mantener el orden hegemónico imperante. Esto no implica que el conflicto de intereses entre ambas partes se haya eliminado o que la dominación se haya deserrado del proceso productivo, pero sí que ese tipo de conflicto se encuentre 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).

¿De qué manera se manifiestan las prácticas resistentes de actores que la realidad siempre se encarga de recordarles que nunca dejan de ser asalariados? Los testimonios de las entrevistas nos llevaron a la construcción de tipos ideales de las formas que adopta la resistencia en estos actores. Las formas de resistencia deben ser pensadas no sólo en relación directa a los mecanismos de dominación; éstos son neutralizados por la fuerza de las actitudes de resignación, de acomodamiento y de relativismo. Por eso establecimos tres tipos de resistencia en un continuo desde el tipo más funcional a los intereses del capital (el foco de resistencia en el trabajo, donde el trabajo deviene una actividad ritualizada) pasando por el foco de resistencia alrededor del trabajo –en la que el trabajo implica un “como sí”, llegando a la práctica más enfrentada con los objetivos de la firma como el foco de resistencia contra el trabajo. Los focos de resistencia en el trabajo y alrededor del trabajo pueden ser transformados en elementos de motivación y consentimiento por medio de los imaginarios sociales como las nociones de autonomía, de performance, de mérito personal. El foco de resistencia en contra del trabajo es el núcleo duro difícil de remover, es la “semilla de radicalismo” presente en todo tipo de asalariados. Las prácticas resistentes manageriales así como las evaluaciones de desempeño van a provocar la emergencia de nuevos interrogantes que apelarán a cuestiones que trascienden el universo laboral, apelando a fenómenos más amplios. Las arbitrariedades implicadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño y las críticas que mostraban los managers respecto de la manera en que era evaluado su trabajo, nos llevaron a poner en cuestión los principios de distribución de justicia y los criterios de jerarquización tanto dentro como fuera de la firma.

## **Interrogantes emergentes: el fenómeno del solapamiento salarial y el cuestionamiento de la meritocracia**

Si la crisis de 2001 y el consecuente despido masivo de gerentes de alto desempeño dan cuenta de las arbitrariedades manifiestas en las evaluaciones de desempeño, que en lugar de evaluar el trabajo –más allá de las dificultades que encierra dicha evaluación, donde el proceso laboral es interdependiente por definición-, verifican los comportamientos leales, constituyen un primer punto de inflexión en la

relación manager-empresa, una problemática emergente durante el trabajo de campo para nuestra tesis doctoral resultó en el segundo punto de inflexión: el fenómeno del solapamiento salarial entre los trabajadores dentro y fuera de los convenios colectivos de trabajo. Esto derivó en nuevos interrogantes que nos llevaron a profundizar nuestro trabajo con estos “capitalistas en relación de dependencia”.

El solapamiento salarial es un fenómeno que comenzó a producirse entre los trabajadores sindicalizados y los que se encuentran fuera de convenio. A partir del año 2003, con la asunción del kirchnerismo al poder, se reabrieron los convenios colectivos de trabajo, que comenzaron a recomponer el poder adquisitivo –en términos reales- de los trabajadores formales. Los asalariados que se encontraban fuera de convenio, al carecer de instancias de negociación colectiva de sus condiciones de trabajo, empezaron a ver mermada la diferencia salarial que los separaba de la población obrera. A partir de las “quejas” de los *mánagers* respecto de esta situación, pudimos observar que el estrechamiento de la brecha salarial entre quienes negociaban individualmente sus condiciones de trabajo frente a aquellos que lo hacían de manera colectiva, volvía a desenterrar el conflicto siempre latente que se da entre cualquier relación laboral, al tiempo que comenzó a poner en cuestión los “principios legitimados de justicia” (Von Dollinger, 2006) que cimentan la jerarquización de trabajadores en las grandes empresas, basadas principalmente en la relación –compleja en sí misma- entre contribución y retribución por oposición a factores hereditarios o a variables *adscriptas*. En la firma, se activaron dispositivos para recomponer el “orden meritocrático” basado en el potencial, que renuncia a la experiencia del pasado y que da paso del carácter artesanal del trabajo al foco en la *valía* personal (Sennett, 2006), reapareciendo los “ismos” basados en apreciaciones de tipo personal más que de orden técnico. Asimismo, se produjo el retorno de “prácticas esotéricas precapitalistas” como la *adivinación* del futuro potencial (Sennett, 2006).

Si el primer punto de inflexión –la crisis de 2001- le devolvió al manager su condición de asalariado a través de los despidos masivos, en este segundo punto de inflexión, lo que produce el mismo efecto es la amenaza de la pérdida de la “distinción” (Bourdieu, 1998). A partir de la amenaza a la distinción, nos propusimos indagar qué sucede cuando la confianza a partir de la cual se construye la relación con la firma y que constituye una característica distintiva respecto del resto de los trabajadores, es puesta en cuestión. ¿Cómo impacta el solapamiento salarial en la “renta de calificación y de lealtad (Wright, 1976)? En otras palabras, ¿Cómo hacen los *mánagers* para hacer valer sus diplomas y su posición social en un contexto en el cual el compromiso moral que los acercaba a los intereses corporativos, comenzaba a diluirse? ¿En qué medida este acontecimiento puso en jaque el orden meritocrático en el cual se basa la jerarquización social en la gran empresa? ¿Qué medidas tomó la firma para contrarrestar este malestar ante la imposibilidad de ofrecer aumentos salariales generalizados al mismo nivel que los alcanzados por los sindicatos en el marco de las negociaciones colectivas?

## Del gerente al meritócrata o el –necesario- retorno a las clases sociales

En este contexto, el mérito funcionó tanto como principio rector de justicia en la firma como la fuente de cuestionamiento frente al solapamiento salarial. Según Von Dollinger Régnier (2006), 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). Lo que produjeron la crisis de 2001, primero, y el solapamiento salarial, después, es que –una vez más- se demuestra la inexistencia de la meritocracia como principio ordenador de la carrera gerencial. No se trata de aspirar a un modelo ideal de meritocracia, sino de indagar las razones de la ubicuidad del sentido común meritocrático.

La realidad de las grandes empresas demuestra que en los procesos de selección y promoción de la fuerza de trabajo existen principios que contradicen la filosofía del mérito, convirtiéndola en un mero acto de fe: las capacidades y competencias requeridas en estos procesos suelen ser adquiridas en instancias tempranas de socialización como el origen social o la familia 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 a lo largo de la escolarización.

Otro de los planteos emergentes en nuestro trabajo de campo y que exceden la praxis gerencial evocando procesos sociales más amplios se trata de saber si el trabajo managerial constituye una verdadera profesión o si en realidad no es sino una posición de clase. ¿Es posible considerar al trabajo de manager como una profesión al estilo clásico del término? Si respondemos de manera afirmativa, el modelo de las competencias, quedaría subsumido al de las calificaciones, donde sería posible definir de manera reglada e institucionalizada (garantizada por el Estado) los atributos para el ejercicio de su función. Denominador común: todos comparten una visión sesgada, enfocada de manera exclusiva en el empleo que pueden obtener aquellos que poseen una profesión certificada.

Por otro lado, ¿podemos definir al trabajo managerial como una posición de clase? Si nos alejamos de la visión productivista de la estratificación social que toman como eje al trabajo para definir la ubicación de los actores en el espacio social, la noción de clase de servicio (Goldthorpe, 1995) nos puede aportar la base teórica para definir al trabajo gerencial como una posición de clase, lo que nos va a permitir encontrar no sólo los rasgos identitarios que lo caracterizan, sino también los mecanismos de distinción –respecto de otros actores del mundo del trabajo- que están presentes a la hora de construir sus trayectorias profesionales. Para la Sociología de las profesiones, en ciertas profesiones, el monopolio para su ejercicio en el mercado de trabajo se encuentra garantizado por el Estado (como la medicina, la psicología, las ingenierías, etc.), lo que produce el “cierre social”, que a su vez funciona como un reaseguro para el mantenimiento del prestigio de los saberes “esotéricos” que sólo esos profesionales ostentan. Por otro lado, si analizamos al trabajo managerial

desde una visión más amplia como la de la Sociología de la cultura, dada la inexistencia de una institución estatal que reglamente el ejercicio de su función, el monopolio de saberes legitimados para el ejercicio de la labor de mando se produce a través del prestigio y los privilegios que otorgan las credenciales educativas (por lo general el MBA, la maestría en negocios), así como el capital social y simbólico que los acompaña. Según Sémbler (2006), la autoridad del mánager en el proceso productivo surge por la relación de confianza con el empleador, basada no sólo en una determinada situación de trabajo (posición en los sistemas de control y autoridad) sino especialmente en una determinada situación de mercado (fuentes y niveles de ingreso, oportunidades de vida al estilo Weber, estatus social, etc.).

## Reflexiones finales

A lo largo de este artículo, hemos dejado claro que la reflexividad de la propia trayectoria profesional y laboral estuvo siempre presente en nuestras indagaciones. Por otro lado, la implicación con el objeto de estudio o con el campo problemático, si bien es de suma utilidad para generar “fuentes de indignación”, requieren de un proceso de paulatino distanciamiento para generar una argumentación teórica que lleve a la formulación de preguntas de investigación. Esto de ninguna manera implica que “el fuego sagrado” de la crítica social deba extinguirse para dar lugar a la neutralidad valorativa de la ciencia. Todo lo contrario. Ese fuego sagrado debe llevar a interpelar y cuestionar las injusticias en general y a corroer el “hueso” de la construcción del sentido común meritocrático como principio de distribución de la justicia social en nuestras sociedades.

Hace algunos años, nuestras preocupaciones estaban centradas en comprender un fenómeno microsociológico como el del sentido del trabajo que nos parecía plagado de contradicciones y arbitrariedades. El análisis de caso se transformó en un laboratorio de análisis social. Los interrogantes macrosociales emergieron tardíamente cuando las problemáticas emergentes comenzaron a interpelar cuestiones más amplias tales como los principios de jerarquización social, los criterios de retribución al trabajo (¿cómo establecer una correlación adecuada –y legítima– entre contribución y retribución que no se basen en los principios de justicia subyacentes en la meritocracia?), las formas que adopta la evaluación y medición del esfuerzo, que vienen a contradecir los cimientos que ayudaron a edificar el sentido común meritocrático. Por otro lado, ¿los mánagers terminan creyendo ciegamente en la meritocracia o es el contexto lo que los condiciona a jugar el juego? Ese es un interrogante que nos va a acompañar en las próximas investigaciones.

*Recibido el 12 de julio de 2017. Aceptado el 4 de noviembre de 2017.*

\* *Diego Szlechter* es investigador docente del Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento – CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas). Doctor en Ciencias Sociales (Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Desarrollo Económico y Social), Argentina. Master en Administración de Empresas, Universidad Ben Gurión, Israel. B.A. en Economía y en



Ciencias Políticas, Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel. Coordinador académico de la Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Representante nacional por Argentina ante ALAST (Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo). Integrante del GET (Grupo de estudios sobre trabajo) en la Universidad Nacional de General Sarmiento. dszlechter@ungs.edu.ar

---

## Notas

<sup>1</sup> Más allá de que a partir de este apartado nos explayaremos en torno a la manera en que fuimos construyendo los contornos de nuestro objeto de estudio, compartimos la perspectiva “relacional” de Boltanski en la definición de los actores que intervienen en el mundo del trabajo. La preocupación central de Boltanski no radica 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 de-

terminación 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).

---

## Bibliografía

Barbero, M. I. (2003). “Business History in Latin America. Issues and Debates”. En F. Amatori and G. Jones (eds.), *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press.

Benguigui, G. (1967). “La professionnalisation des cadres dans l’industrie”. En *Sociologie du Travail*, 9(2), pp. 134-143.

Boltanski, L. (1982). *Les cadres: la formation d’un groupe social*. París: Minuit.

Boltanski, L. y E. Chiapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Barcelona: Akal.

Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres: fin d’une figure sociale*. París: La Dispute.

Bourdieu, P. (1967). “Les modes de domination”. En *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, 2(3), Pp. 122-132.

Bourdieu, P. (1985). *Language and symbolic power*. Londres: Polity press.

Bourdieu, P. (1998). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.

Braverman, H. (1975). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo.

Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en*

*la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: MTSS.

Burnham, J. (1941). *The managerial revolution; what is happening in the world*. Nueva York: The John Day.

Ehrenreich, J. y B. Ehrenreich (1979). “The professional-managerial class”. En *Radical America*, 11(2), pp. 7-31.

Germani, G. (1968). *Política y sociedad en una época de transición*. Buenos Aires: Paidós.

Goldthorpe, J. (1995). “The service class revisited”. En: T. Butler y M. Savage, ed. *Social change and the middle classes*. Londres: UCL Press.

López Ruiz, O. (2004). *O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales. Universidade Estadual de Campinas, San Pablo, Brasil.

Renner, K. (1953). “The service class”. En T. Bottomore y P. Goode, *Austro-Marxism*. Oxford: Oxford University.

Rougier, M. (2007). “Intelectuales, em-

presarios y estado en las políticas de desarrollo. Notas sobre la situación actual a la luz de algunas claves históricas”. En V. Basualdo, et al., *Transformaciones en la economía argentina: tendencias y perspectivas*. Los Polvorines: Prometeo libros.

Sémbler, C. (2006). “Estratificación social y clases sociales. Una revisión analítica de los sectores medios”. En *Serie Políticas Sociales*, 125. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina.

Sennett, R. (2006). *La cultura del Nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Szlechter, D. (2013). “Violencia simbólica y consentimiento: en torno a las ambigüedades del trabajo managerial en la Argentina”. En *Actas del VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*. San Pablo, Brasil, 2-5 de julio. Disponible en: [www.alast.info](http://www.alast.info) [consultado el 15 de agosto de 2017].

Von Dollinger Régnier, K. (2006). *O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos: uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados*. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: FCE.

Wright, E. (1976). “Class boundaries in advanced capitalist societies”. En *New Left Review*, 1(98), pp. 3-41.

Wright, E. y M. Burawoy (1994). “Coercion and consent in contested exchange”. En E. Wright, (comp.) *Interrogating inequality: essays on class analysis, Socialism and Marxism*. Londres: Verso.