

# La sociología del *management* en Argentina: debates para un campo en formación

---

*Florencia Luci, Diego Szlechter*

## INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Las investigaciones sobre los cuadros de conducción de empresas – *managers*, en términos nativos – constituyeron hasta hace poco tiempo un área de vacancia en las Ciencias Sociales en la Argentina. La ausencia de estudios sobre las capas medias y altas de grandes firmas, encargadas de llevar adelante las políticas empresariales, se debe, por un lado, a la emergencia relativamente tardía de un *management* profesional local y, por otro, al foco puesto en el estudio de los emprendedores, 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) (Barbero, 2006).

Las razones de la escasez de debates en torno al trabajo mismo de los que velan por la implementación de las estrategias empresariales probablemente se encuentren en 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). En líneas generales, estos análisis fueron descuidados por los intelectuales debido a preconcepciones negativas<sup>2</sup> o a la falta de anclaje teórico respecto de otros actores sociales, en apariencia más atractivos (Rougier, 2007).

En este derrotero, comienzan a aflorar algunos estudios que se apartan de la mera reproducción de esquemas conceptuales provenientes de los países centrales y que intentan desarrollar un campo específico con clivaje en la realidad argentina. Se trata de un campo de estudio de incipiente desarrollo en el país pero que ha ido logrando una serie de estudios empíricos que lo convierte en uno de los más novedosos y promisorios<sup>3</sup>. El encuentro realizado en el marco del Foro “Hacia una Sociología del *Management*: el trabajo de gerentes y directivos de grandes empresas”<sup>4</sup> en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo (São Paulo, julio de 2013) fue la ocasión para que colegas de distintas latitudes de América Latina debatieran y pusieran en común el estado de la investigación de cada país.

En un marco de creciente interés por la temática, puede resultar útil recorrer parte de las discusiones clásicas que esta particular categoría de dirigentes empresarios concita, con el objetivo de facilitar y alentar el desarrollo de este campo de estudios e insertarnos en el debate global a partir de un programa de investigación que atienda a las particularidades locales. En este artículo planteamos, en primer lugar, las cuestiones centrales que el surgimiento de la categoría de *manager* ha suscitado: su lugar en la estructura social y el problema del control. Posteriormente, nos detenemos en una de las tradiciones sociológicas donde el estudio de los cuadros de empresas ha tenido mayor desarrollo, la francesa. Recorremos en ese marco tanto los orígenes como la actualidad de los estudios sobre los *cadres*, así como la influencia de la difusión del modelo de *management* norteamericano de la posguerra. Luego, nos centramos en la irrupción del capitalismo gerencial en nuestro país para, finalmente, mencionar los aportes del reciente campo de estudios que inaugura una sociología del *management* en Argentina.

## **LOS MANAGERS DE GRANDES EMPRESAS Y LA DINÁMICA DEL CAPITALISMO**

Las empresas gestionadas por otras personas que no fueran los propios dueños eran una *rara avis* antes de mediados del siglo diecinueve. Analizando el caso norteamericano, Chandler señala que lo normal era “*owners managed and managers owned*” (1984: 473)<sup>5</sup>. Hacia fines del siglo XIX y principios del XX se produce una ruptura: la escala creciente de la producción industrial reorganizó la división del trabajo

en las grandes firmas y las empresas pasan de ser administradas por sus dueños a ser gestionadas por un grupo de asalariados profesionales. De allí en adelante, *managers* no propietarios conducirán la mayor parte de las industrias de las sociedades capitalistas (ídem).

Ahora bien, más que una simple división de funciones, esta diferenciación iba a acarrear una serie de consecuencias en lo que se refiere a la reconfiguración de las relaciones de poder y la dinámica de estructuración de las clases superiores en las sociedades modernas. Por un lado, en lo que concierne a aspectos directamente vinculados con la conducción empresarial, la cuestión de la confianza y el control de estos agentes iba a pasar a primer plano: ¿cómo lograr que asalariados no propietarios asuman eficazmente la conducción de una organización que no les pertenece? ¿Cómo controlarlos? ¿Cómo lograr su lealtad y compromiso? Por otro lado, la singular posición de los *managers* en la estructura de la organización -donde si bien no detentan la propiedad tienen un gran poder de decisión y acción- va a cuestionar la mirada dicotómica acerca de la relación capital - trabajo<sup>6</sup>. La emergencia de un grupo no propietario pero que asume la función directiva de las grandes empresas va a complejizar dichas preguntas por los agentes que efectivamente orientan las instituciones económicas y el lugar que ocupan en la estructura social.

En estas cuestiones nos concentramos en las dos subsecciones que siguen.

### ***El lugar de los managers en la estructura social***

En un temprano estudio, ya clásico: *The modern corporation and private property* (1932), Berle y Means advierten sobre la concentración del poder económico en las grandes corporaciones y la emergencia de una poderosa clase de *managers* profesionales. Dicha clase lograría una progresiva autonomización con respecto a las exigencias de los dueños que, por el contrario, ven disipado su poder al compás de la dispersión y la multiplicación accionaria. La hipótesis del control *managerial* va a motivar una serie de controversias acerca de la transformación de la “*ruling class*” entendida en el sentido marxista tradicional: la clase dominante en lo económico que detenta, asimismo, el poder político (Wright Mills, 1956). Diferentes teorías que plantean tanto la *descomposición* de la clase dominante en grupos diversificados que ejercen el liderazgo como su *desaparición y reemplazo* por una clase “*managerial*”,

intentarán explicar las transformaciones en los escalones superiores de las sociedades occidentales (Giddens, 1990).

Entre los exponentes clásicos de esta discusión, autores como Wright Mills incluyen a los altos directivos dentro de lo que llama *the power elite* (1956), conformada por aquellos individuos que ocupan puestos clave de mando en las principales organizaciones de la sociedad – militar, económica y política –. Desde otra perspectiva, James Burnham pronosticaba *The Managerial Revolution* (1941) al observar la emergencia de una nueva clase con vocación dirigente. Según este autor, una nueva élite tecno-burocrática, emplazada en la cima de las grandes corporaciones, detenta el poder real de dirección de la economía. La tesis de la revolución *managerial* fue fuertemente criticada por autores marxistas clásicos, para quienes la propiedad de los medios de producción seguía siendo decisiva en lo referente al real poder de apropiación de recursos (Cfr. Braverman, 1974; Panzieri, 1978; Smith y Thompson, 1998).

Estos debates se traducen en las corrientes de orientación marxista o weberiana que desde los años 60 y 70 comienzan a discutir el elusivo lugar de estos agentes en la estructura de clases. Entre ellos, Goldthorpe (1995 a y b), y la sociología británica en general, retomó la categoría de “clase de servicio” a fines de la década del 70, reparando en el fuerte incremento registrado en el sector servicios durante la Segunda posguerra. Goldthorpe se opone así a la tradición marxista más ortodoxa que considera tales estratos como temporales y epifenoménicos respecto de la dicotómica en la estructura de clases propuestas por Marx y que, según autores como Braverman (1974), estaban destinados a asimilarse, bien a la clase obrera (proceso de proletarización), bien a la clase capitalista (proceso de incorporación). Estos desarrollos llevaron a los analistas marxistas a introducir diversos enfoques para enfrentar el problema de este particular “sector”.

Uno de estos enfoques tiene su origen en el marxismo francés de la década del 60 encabezado por Beville (1963), Mallet (1963) y Gorz (1967), quienes consideraban que los empleados de cuello blanco calificados y en expansión no se proletarizaban en el sentido convencional, sino que pasaban a conformar una nueva clase obrera (Poulantzas, 1977). Una tesis rival de la francesa adoptada en los EEUU en la década del 70 por Ehrenreich y Ehrenreich (1977) parecía apartarse de manera más pronunciada de la ortodoxia marxista al no conservar el modelo

dicotómico de la estructura de clases. Éstos postulaban la emergencia de una nueva Clase Profesional y Directiva (CPD) como formación específica del estadio monopolístico del capitalismo que 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.

No obstante, la vertiente marxista más difundida que discute la estratificación social y la estructura de clases fue la enunciada por E. O. Wright (1976), quien sostenía la idea de una estructura de clases dicotómica, aunque reconocía que ciertos agrupamientos sociales mantienen posiciones ambiguas respecto a dicha estructura. Surge así 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: la autoridad en la producción y la posesión de calificaciones o pericia. En cuanto a la primera, aclara que 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. Esta 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*.

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, 1995). 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”. 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 (idem, pp. 32-47).

Por otro lado, la noción de “clase de servicio” ha suscitado diversas críticas. Entre ellas la que 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” (González, 1992: 31). Otras 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, o aquellas que consideran que mezclar trabajadores de cuello blanco con pequeños propietarios es cuanto menos contradictorio y confuso. Ahora bien, la crítica más fuerte fue pronunciada por Dahrendorf (1994) quien sostenía que la clase de servicio trata de reunir dos grandes grupos ocupacionales, 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 –. Giddens (1983) fue otro crítico de esta postura argumentando 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 su parte, Goldthorpe (1995a) reconoció que esta clase está sectorialmente dividida e incluso estratificada de acuerdo a niveles de riqueza, ingresos, hábitos de consumo, etc. asumiendo la dificultad de caracterizar a los grupos que conforman la clase de servicio y oponiéndose a cualquier intento apresurado de hacerlo. De todas maneras, el autor sostiene que cualquier análisis acerca de la clase de servicio debe incluir un estudio sobre sus intereses como clase, pero no imputados dogmáticamente, sino comprendidos como producto de relaciones sociales con otras clases.

En base a los debates presentados hasta aquí, se puede aseverar que las contribuciones sociológicas más significativas de los últimos cincuenta años se inscriben en efecto dentro de la problemática de las clases. El concepto de “asalariado de confianza”, que retoma Bouffartigue (2001) a partir de una recuperación de Renner (1953), viene a poner en discusión una perspectiva interpretativa global, susceptible de integrar los aportes de la Sociología de los grupos profesionales, que

ayudarán a dilucidar la problemática específica de nuestro objeto de estudio, los *managers*, al tiempo que nos ayudará a descentrar la mirada dicotómica en torno a la dominación del capital. Asimismo, devolviéndole al *manager* su condición de asalariado, nos proporcionará las herramientas analíticas necesarias para visualizar la complejidad de este grupo social, el cual por un lado cumple un rol subordinado al capital y, por otro, se encuentra inscripto dentro de una “relación de confianza” con el empleador. Esto 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 (Bouffartigue, 2001). Es precisamente la idea de la confianza, así como la de controlar y “encauzar” la misma, la que problematizamos en la próxima sección.

### *Entre la confianza y el control*

Desde la emergencia de esta particular categoría profesional, la pregunta por “*who controls the large modern corporation*” (Fligstein y Brantley, 1992) será una constante en las ciencias sociales. En respuesta a este interrogante, la supuesta autonomía o dependencia de los *managers* con respecto a los accionistas o dueños, así como su real posibilidad de orientar la dirección de las firmas, será objeto de debate.

Para autores como Giddens, la separación entre propiedad y control introduce importantes cambios en la estructura de las firmas: dado que el poder efectivo recae en manos de los *managers*, las “sanciones” que pueden contraponer los dueños son meramente nominales (1990: 356). Según esta perspectiva, aquellos que ejercen el poder efectivo en las compañías más grandes son capaces de desplegar una gran influencia en amplias áreas de la industria y el mercado. Para Boltanski y Chiapello (1999) los *cadres dirigeants* son a la vez asalariados y portavoces del capitalismo. Los autores no dudan en incluir a los directores asalariados de las grandes empresas entre los capitalistas, dada su influencia en el proceso de acumulación, las prácticas de las empresas y las tasas de ganancia. Según Boyer (2006), el rol hegemónico de los *managers* obedece tanto a que el éxito o el fracaso de las corporaciones se asienta en gran medida en sus decisiones, así como a su condición de verdaderos agentes concededores de la información precisa sobre las cuestiones internas de las firmas. Éstos tienen, en consecuencia, una gran autonomía en el desarrollo de estrategias y en el manejo de información.

Otras corrientes sostienen que la cesión del control de las acciones individuales a grandes instituciones financieras relativiza la autonomía de los *managers*. El nuevo accionariado institucional, a diferencia de los accionistas dispersos, tiene la capacidad y las competencias para imponer un fuerte control en la gestión de las empresas. Aunque estos agentes no ejercen un control directo, pueden determinar las condiciones generales bajo las cuales las empresas deben formular y cumplir sus estrategias. Como sugiere Scott (1990), la dirección de las grandes firmas se realiza en el marco de una “constelación de intereses”, lo cual complejiza la distinción tajante de quién ejerce el control.

La posición particular de los *managers* en la estructura de las organizaciones – donde si bien no detentan la propiedad tienen un gran poder de decisión y acción – llevó a primera plana la cuestión del control de estos agentes (Thomas, 1983). ¿Cómo lograr su compromiso en la producción eficiente de beneficios económicos de los cuales no serán sus beneficiarios privilegiados?

Como adelantamos en el apartado anterior, Karl Renner (1953) fue uno de los pensadores que, ya desde la década de los treinta del siglo XX, se dedicó a pensar las implicancias y las características del ascenso de la clase gerencial en los países económicamente desarrollados. Para Renner la clase de servicios se distingue de la clase obrera debido a 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 sea posible diferenciar a estos empleados del resto que compone la división del trabajo, se centre 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 (Burawoy, 1989).

El control social al interior de la organización no puede ser ejercido de forma directa, sino que debe difuminarse, debilitarse y eufemizarse. Consecuentemente, a quienes se les delega autoridad reciben como



contrapartida un margen de autonomía y discrecionalidad. Lo esencial radica en que la confianza depositada en ellos sirva 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 debe ajustarse 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 (Bouffartigue, 2001b).

Diversos argumentos intentaron explicar por qué este conjunto de asalariados subordinaría sus reivindicaciones en tanto clase trabajadora para situarse del lado del capital: la obtención de un cierto estatus y de una posición social privilegiada, los altos salarios y los beneficios económicos, la promesa de una carrera y un desarrollo profesional, el desempeño de una función de autoridad en la cima de las organizaciones, son sólo algunos (Bouffartigue y Gadea, 2000). Ahora bien, la alineación de los *managers* con los objetivos del capital es siempre transitoria y producto de acuerdos coyunturales: la confianza no es definitiva. Esta es la ambigüedad que Bourdieu, Boltanski y de Saint Martin (1973) describen a propósito de lo que llaman el “asalariado burgués” cuya conciencia y práctica política oscila entre la colaboración y la contestación.

La resolución de la “cuestión de la confianza” ha originado la reflexión sobre los diversos modos de gobierno de las grandes empresas, así como promovió el desarrollo de procedimientos para controlar a los *managers* y lograr su compromiso y motivación con la producción de valor. En este sentido, la historia muestra que si hasta los años '30 se registra en los países capitalistas avanzados – sobre todo en el mundo anglosajón – la autonomización de los *managers* para conducir el desarrollo industrial, la Gran Depresión puso de manifiesto, en cambio, las dificultades de este tipo de conducción para proveer la coordinación necesaria de una economía compleja, altamente diferenciada, de producción y distribución en masa (Chandler, 1969). La posguerra se caracterizó, inversamente, por la firme intervención gubernamental en la planificación de las economías occidentales.

En este esquema, durante buena parte del siglo XX, la complementariedad entre la liquidez de la economía – que implicaba retornos razonables para los tenedores de acciones – y la especialización del *management* generó una dinámica de eficiencia poco cuestionada

(Boyer, 2006). Del mismo modo, la orientación hacia la creación de empleo de muchos gobiernos en la época de oro del fordismo y el alto control sobre las finanzas, situó a los *managers* en una alianza tácita con los asalariados. La crisis de los años '70 cuestionó firmemente esta dirección. El último cuarto del siglo XX implicó la redefinición del modo de hacer ganancias al mismo tiempo que supuso cambios en la forma de organización de las empresas y en el rol de sus *managers*. Mientras la caída de la tasa de ganancia marcaba el ocaso del modelo keynesiano, los términos del acuerdo entre *managers* y accionarios se redefinieron de acuerdo con los nuevos parámetros de creación de valor sostenidos en la valorización financiera. Los intereses entre inversores y *managers* comenzaron a acordarse sobre la base de los beneficios económicos de la desregulación, lo que conllevó grandes desventajas para el conjunto de los asalariados.

Otro aspecto de la cuestión del control es aquel que señalan Aglietta y Rebérioux (2004). Para estos autores, el modelo de la soberanía accionaria que comienza a instalarse a fines del siglo XX conlleva la vacuidad del control y la des-responsabilización de la gestión de las empresas (de igual modo que es la fuente de crisis recurrentes). A diferencia del control ejercido durante el capitalismo industrialista de posguerra, el tipo de gobierno propio del capitalismo financiero se caracteriza por las fallas de control y la ausencia de contrapoder interno en la empresa. Diversos mecanismos fueron concebidos para contrarrestar estos efectos (Westphal y Khanna, 2003). Por un lado, la implementación de directorios independientes (Skclair, 2001; Carroll y Fennema, 2002) que comenzó a predominar en muchas de las principales empresas del mundo fue pensada como un modo de controlar el accionar de los *managers* mediante la contratación, por parte de los accionistas, de directores que ejercieran funciones de control y revisión pero que permanecieran ajenos a la conducción de la firma. Este mecanismo presenta, no obstante, serias limitaciones ya que al ser “independientes” y “externos” (para asegurar su imparcialidad y eficaz vigilancia) estos directores no conocen los detalles cotidianos de la organización ni tienen acceso a toda la información que sí manejan los *managers*. Algo similar sucede con los *gatekeepers* o auditores externos (como ejemplo basta señalar que el escándalo de Enron implicó a una importante firma de auditoría, Cfr. Coffee (2002).

De igual modo, las *stock-options*<sup>8</sup> fueron concebidas por los accionistas como un instrumento financiero para asegurar el control en

la firma. Las teorías de los años '70 postulaban que era necesario involucrar a los *managers* con los resultados financieros de la compañía, equiparando sus intereses con los de los accionistas. Comprometiendo a los directivos en la participación de las ganancias, las *stock-options* buscaron ser un instrumento para incentivar la buena gestión. No obstante, como consecuencia no buscada, resultaron en un mecanismo de rápida acumulación para los *top managers* y no así en un reaseguro de "buen *management*". Según Boyer (2006), los CEOs de las principales firmas del mundo lograron reconvertir las nuevas exigencias económicas en un modelo de compensación que llevaría sus beneficios a las cifras más altas de la historia. El tipo de accionar que supuso la introducción de las *stock-options* explica los descomunales aumentos de las retribuciones de los directivos a finales de siglo XX así como los comportamientos especulativos que llevaron a la quiebra a grandes corporaciones como Enron o Parmalat.

Podría decirse que los *managers* fueron construyendo y capitalizando un *special knowledge* que les permitió consolidar su posición como agentes estratégicos de la economía. Tal como lo evidenció la crisis de fines de 2008, lejos de haber disciplinado a sus dirigentes, el nuevo capitalismo parece haber transferido el control a una elite administrativa sostenida por *managers*, consultoras y otros actores de las finanzas (Boyer, 2006).

## LA SOCIOLOGÍA DE LOS CADRES EN FRANCIA

Sin duda, Francia es uno de los países donde el estudio de los cuadros de empresas ha tenido mayor desarrollo. Recorrer parte de esta tradición académica nos permitirá adentrarnos en las principales discusiones que se fueron generando en torno de esta categoría socio-profesional. 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 que se dedicaron a estudiar el trabajo directivo han sido leídos por los franceses (Bouffartigue y

Gadea, 2000), quienes comienzan a fijar su atención en los *cadres* explorando su estructura etaria (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 defender 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 en el lugar de éstos al interior de la estructura de clases.

Otras dos tesis sociológicas se han desarrollado alrededor de los mandos medios asalariados, si bien tuvieron menos éxito que las citadas hasta aquí al interior del campo: la del profetismo tecnológico (Bouffartigue, 2000), influenciada por los debates en EEUU, 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), alejándose también de una postura marxista dogmática y teoricista (Bouffartigue y Gadea, 2000), considera 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 a partir de la extrema diversidad de

trayectorias y de posiciones sociales de sus miembros. La cuestión no es saber quién realmente es un *cadre* y quién no, sino comprender la génesis política de la categoría.

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. Es así como el autor 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).

Boltanski se propone abandonar la concepción sustancialista de los grupos sociales que sostiene el discurso sociológico en torno al mundo social y, particularmente, sobre la estructura socioprofesional. La preocupación central de Boltanski no radica en determinar los criterios según los cuales un grupo define las fronteras que lo convierten 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 su conformación 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 dos 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).

Una de las construcciones teóricas más importantes que surge a partir de la década del 60 es la de Benguigui y Montjardet quienes, a diferencia de Boltanski (1982), se interesan en el propio trabajo de los *agents d'encadrement*, sean éstos del sector público o privado, quienes constituían los traductores de los objetivos estratégicos hacia los ejecutantes (Bouffartigue, 2001b). Estos agentes poseen un empleo polivalente que giraba en torno a tareas de mando, gestión, relaciones sociales y actividades técnicas. Benguigui y Montjardet fueron de los primeros en Francia en estudiar de manera rigurosa la praxis laboral 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, 2001b: 27).

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, 2001b: 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.

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, 2001a: 109 y Bouffartigue, 2001b), figura semejante a la del *manager*. 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 comienza a acercarse al debate en torno de lo que en el resto de Occidente se da en llamar “*manager*”.

## **LA DIFUSIÓN DE LA FIGURA DEL *MANAGER* NORTEAMERICANO: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO HEGEMÓNICO**

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 importadas de los EEUU tecnologías sociales, como la psicología de grupos, provenientes de la psicología industrial norteamericana de los años 30. Así, la burguesía y la pequeña burguesía europea 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, respetando sólo el lado individualista del ideario del progreso (Svampa, 2001). 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 la 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 valorización 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 –. La “nueva burguesía”, cuyo valor patrimonial y nivel de ingresos no estaban ya asegurados de por vida como producto de una fortuna familiar, se fundará sobre la necesidad de seguridad – seguridad de vivir una vida burguesa – que los conducirá a buscar las empresas capaces de brindarles la posibilidad de hacer carrera y de cumplir sus esperanzas de un incremento gradual de sus salarios. La carrera pasa a reemplazar a los ingresos rentísticos – por definición más aleatorios – e intentarán hacerlos 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 pasará a medir 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. La creación de nuevas instancias de formación profesional (especialmente de posgrado, convergiendo paulatinamente en la denominación norteamericana de MBA, en lugar de certificaciones más “neutras” centradas en la *gestion* o la *administration*) abonará a la administración de la escasez de “talentos”, lo que a su vez mantendrá el valor diferencial de los capitales acumulados. 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, reproduciendo vertientes minimalistas y funcionalistas de *open space* lo que no sólo ahorra en costos a la hora de redistribuir los espacios, sino que también ahorra en los costos de vigilancia – da claras muestras de una eufemización de las relaciones de producción en las cuales los *managers* forman parte, sea como subordinados o como jefes.

## **EL CADRE FRANCÉS VIS A VIS LA VISIÓN ANGLOSAJONA DE LOS PROFESSIONALS**

Respecto del mundo anglosajón en general, 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 (Bouffartigue y Gadea, 2000). 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 (ídem, p. 9).

Sin embargo, 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): a) “ejecutivos”, equivalente a los directivos que conducen las empresas, b) “*managers*”, que cumplen una función jerárquica, incluyendo a los supervisores y c) “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 *manager* 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 *manager* por el experto (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 *managers* y los *executives*, categorías próximas a las nociones francesas de *experts*, cuadros jerárquicos y cuadros directivos (Bouffartigue y Gadea, 2000: 9).

## EL ESTUDIO DE LOS CADRES EN LA ACTUALIDAD

Varios autores centran hoy 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>10</sup> y con cierto clivaje dentro de las ciencias sociales que comenzaron a mostrarse más interesadas por una mirada pragmática del “hacer”, como es el caso de la sociología de las ciencias (Callon, 1986; Latour, 1992).

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 *manager* es Falcoz (2003). Este autor también insiste en la abundancia de literatura en torno a las dimensiones sociales y simbólicas del *manager* 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 el carácter difuso de las fronteras del grupo es manifiesta. El autor, al referirse a los *cadres*, hace mención de que se trata en realidad de los *cadres du management et de la gestion*, acercándose a la figura comúnmente conocida en estas latitudes como la del *manager*. Falcoz arriba a la conclusión de 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 de 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 los actores. 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 laborales. 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 (Cousin, 2005).

Por su parte, 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* basado en “hacer trabajar” a los otros asalariados. El abordaje político del trabajo gerencial es probablemente la propuesta más interesante dentro de la Sociología francesa. 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 puede ser en el momento de defender sus propias prerrogativas o en el cobro de salarios más elevados que los trabajadores sindicalizados. 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) de tal forma que entre un alto directivo y un gerente de línea media encargado de un proyecto no existen verdaderos puntos en común.

## LA IRRUPCIÓN DEL CAPITALISMO GERENCIAL EN LA ARGENTINA

El modelo de la gran empresa moderna diversificada, producto del desarrollo económico de los EEUU, se expandió en 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, 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 (Szlechter, 2013a).

En la Argentina, el primer régimen de sustitución de importaciones (1946-1955) frenó por algún tiempo la irrupción de la industria norteamericana del *management*, aunque el terreno ya estaba allanado: históricamente, EEUU fue el país con mayor inversión extranjera directa en la Argentina. Aunque la adopción de este tipo empresarial y el despliegue de sus mandos gerenciales revistieron características propias, la perspectiva de Chandler puede aportarnos algunas claves de análisis. Lo que él llama la *empresa moderna de negocios* posee dos características específicas: contiene muchas unidades operativas y está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados. Éste es el tipo de corporación que se instala en la Argentina bajo la forma de inversión extranjera directa: cada unidad 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 su línea de productos (Szlechter, 2013a).

Este tipo de configuración comenzó a tener preponderancia en nuestro país recién finalizado 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 estas latitudes. Hasta ese momento, las capas gerenciales de las empresas transnacionales 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 (Miller, 2011).

Durante la década del 60 comienza a producirse la nacionalización del *management* local, traccionado por la instalación de terminales automotrices durante el gobierno de Frondizi (Walter, 1994). En ese momento comenzarán a instalarse en el país las prácticas, discursos y formas de reproducción del *management* norteamericano, sobre todo en empresas transnacionales. Schvarzer (en Bustos, 1995) señala que a mediados de la década del 80 sólo dos o tres grupos locales (no así las empresas transnacionales, que ya poseían una vasta trayectoria en el reclutamiento de *managers* 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.

La falta de estudios sobre el nacimiento de un *management* profesional local, encargado de llevar adelante las políticas de las grandes corporaciones, es llamativa. Los empresarios han sido estudiados a partir de dos perspectivas diferentes aunque muchas veces complementarias: a) la mirada micro, enfocada en trayectorias individuales de los dueños de las firmas (Barbero, 2008) y b) la mirada macro, que considera su constitución como actor colectivo y su accionar como grupo de interés (en relación con otros grupos sociales, el Estado y el poder político) (Rougier, 2007).

Los debates que monopolizaron la agenda se centraban en el rol de los emprendedores: se enfocaban en verificar si se podía hablar del surgimiento o no de una burguesía industrial propia, sus características específicas en relación con los países desarrollados y su capacidad de liderar procesos de transformación económicos, sociales y políticos (Barbero, 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 y de las capas gerenciales como elemento del desarrollo empresarial. El estudio de las empresas transnacionales en nuestra región aparecía recién en los noventa, pero a partir de trabajos de historiadores extranjeros, interesados en analizar las estrategias internacionales de las empresas de sus propios países (Barbero, 2008).

## EL CAMPO DE LA SOCIOLOGÍA DEL MANAGEMENT EN ARGENTINA

En los últimos años esta situación comenzaría a cambiar. Quizás como consecuencia de los procesos de reestructuración y modernización empresaria producida durante los gobiernos neoliberales, algunos investigadores comenzaron a preguntarse por la cuestión laboral y profesional en la cúspide de las grandes empresas y por los actores que bregan por alcanzarla. El auge de nuevas técnicas de gestión, la expansión de industrias ligadas al saber *managerial*, la profesionalización de la tarea directiva, entre otras cuestiones, comenzaron a ser objeto de estudio.

En particular, el Seminario de Discusión sobre Sociología del *Management* que durante todo el 2013 coordinaron Florencia Luci y Diego Szlechter en el Instituto de la Industria de la Universidad de General Sarmiento y el Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires; así como el Foro mencionado al inicio en el Congreso de la ALAST o la Mesa “Asalariados de altos puestos, dirigentes empresarios y proceso de trabajo *managerial*” en las X Jornadas de sociología de la UBA (Julio de 2013), pueden verse como espacios y actividades académicas que comienzan a sentar las bases y a congregar a diversos especialistas que abordan estos temas en la Argentina.

Partiendo de observar la recomposición de la estructura empresarial del país algunos estudios constatan que la internacionalización de los sectores más dinámicos durante los años ‘90 trajo aparejada la redefinición de los modos de gestión y la incorporación de formas modernas de *management* de los recursos humanos (Luci, 2011b; Szlechter, 2010a y 2011). Esto implicó que los procedimientos para reclutar, capacitar y desarrollar a los futuros directivos se transformaran (Luci, 2009b). Nuevas exigencias, como las competencias educativas (Luci, 2012c) o la disposición de trabajar en el extranjero (Luci, 2014), devinieron formas de selección y jerarquización en este espacio (Szlechter, 2009).

La difusión de las técnicas del *management* moderno durante la década de los noventa implicó el intento de aplicar a gran parte del universo asalariado los mecanismos de selección y promoción de trabajadores que solían aplicar a los cuadros de conducción en algunas de las grandes empresas del país, sobre todo las multinacionales. Estos mecanismos suelen dejar de lado la noción de calificación profesional



– o al menos queda minimizada – siendo reemplazada por la de competencia (Luci, 2012a), basada en cualidades que se revelan como “adscritas” o “innatas” (Szelechter, 2013b) pero que son formalmente presentadas bajo los principios meritocráticos – con criterios valorativamente “neutrales” y “objetivamente” mensurables –.

El carácter meramente formal de la aplicación de los principios meritocráticos dejó lugar a la proliferación de arbitrariedades en los procesos de selección de los trabajadores. Esta transformación lejos está de abandonar los procesos de jerarquización del mundo de trabajo – esto es, tanto para seleccionar a un empleado como para promocionarlo o para sancionarlo – en base a diferentes dotaciones de capital social, simbólico y cultural. En realidad se trata de un nuevo proceso de reconfiguración de dichos capitales que se ponen en juego en operaciones de clasificación y reclasificación de trabajadores que no está exento de disputas que se dirimen no sólo en la selección de los trabajadores “aptos” para ingresar al mercado de trabajo y así constituirse en sujetos productivos, sino también al interior de las empresas, jerarquizando las diferentes categorías de trabajadores (Szelechter, 2010b).

En este sentido, se observa que el modelo de las competencias obliga al *manager* a actuar en una especie de arena dramática en la que el esfuerzo es necesario “visibilizarlo” para pertenecer al mundo de los “altos potenciales” (Szelechter, 2013b). En efecto, estamos observando que el mismo modelo implica un proceso de individualización y descolectivización de la relación laboral entre los trabajadores sindicalizados y las empresas para las cuales trabajan, diversificando las escalas salariales (y en consecuencia las escalas de trabajadores), apelando a la movilización y la implicación individual con la cultura y los objetivos empresariales<sup>11</sup>. Esto no hace más que ratificar la idea de que el modelo de las competencias desnuda el carácter ideológico del mérito como principal criterio para la edificación de las jerarquías en las grandes firmas. En este sentido, son pertinentes los trabajos centrados en las prácticas *manageriales* de evaluación del desempeño que llevan a su vez a la estratificación – y a la segmentación y jerarquización – de la población gerencial (Szelechter, 2011)

El rol central que cumple el discurso y la práctica del *management* de vanguardia en la constitución de las categorías que ordenan los procesos de jerarquización en este espacio fue también objeto de atención (Luci, 2012a; Szelechter, 2013b). Del mismo modo se advierte

la centralidad de la “industria del *management*” – el conjunto de agentes que realizan en torno del *management* un principio de relación mercantil – en la producción de los cuadros locales. Diversos agentes: consultoras (Luci, 2012d), *head-hunters* (Luci, 2012b), escuelas de negocios (Luci, 2009a), asociaciones de *management*, etc. intervienen activamente en la selección de quienes van a dirigir las principales compañías (Szlechter, 2013a).

El análisis sociodemográfico de algunas investigaciones muestran que los *managers* de empresas argentinas son principalmente hombres (Luci, 2010) procedentes de las clases medias urbanas de Buenos Aires y, en menor medida, de las principales ciudades del país, que tienen diplomas universitarios de establecimientos nacionales y muchos de ellos posgrados en negocios, que están casados o viven en pareja con hijos. El acceso a la elite directiva implicó, para muchas de estas personas, un ascenso socio-profesional que conllevó la posibilidad de alcanzar los beneficios – económicos, de estatus – de las clases superiores (Luci, 2011c).

Anclando el análisis en la trama nacional de constitución de las elites locales, se consta que las trayectorias que señalan el recorrido hacia los niveles superiores de las grandes empresas argentinas son imprecisas y que más bien se advierte la heterogeneidad de situaciones y de recursos que entran en juego. La ocupación de los peldaños más elevados se produce a partir de la disposición de recursos muy variados, donde las redes individuales y las relaciones informales reemplazan a los canales institucionalizados (Luci, 2011a).

En un minucioso trabajo que estudia las consecuencias de la privatización de la empresa de telefonía estatal, Pierbattisti (2012) analiza la relación entre *management*, subjetividad y cultura política. El autor se interesa por las particularidades locales de la construcción de un modelo *managerial* con pretensiones hegemónicas (2013). Por su parte, López Ruiz (2004), con un enfoque weberiano del ethos gerencial, estudia a los “ejecutivos” de empresas transnacionales a quienes considera no como meros trabajadores sino 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).

Desde una perspectiva de análisis del discurso y una mirada foucaultiana del poder, Zangaro (2010) se centra en los dispositivos de gobierno como tecnologías del yo que apuntan a la constitución de una

subjetividad de características funcionales a la acumulación de capital. ¿Qué tipo de acciones debiera llevar a cabo el *manager* para que su comportamiento (su 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. También Boticelli (2007) analiza la retórica en torno a la capacitación permanente que emana de las empresas y Cavia (2013) acerca del discurso de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Paredes (2010) desarrolla sus investigaciones en el marco de los estudios sobre los “directorios cruzados”. Intenta ver en qué medida las corporaciones más grandes se interconectan a través de directores que participan en diversas firmas y así evaluar si conforman un grupo unificado. Dulitzky (2013), por su parte, analiza la internacionalización de la elite empresaria argentina observando la trayectoria laboral y educativa de los presidentes de empresas. Pretende evaluar si el avance de la transnacionalización económica registrado a lo largo del último cuarto del siglo XX propició transformaciones en los patrones de internacionalización.

En suma, el recorrido por las principales producciones del campo en nuestro país, no sólo da cuenta de la diversidad de perspectivas desde las cuales es posible encarar el estudio del trabajo *managerial*, sino que ilustra a su vez que la Argentina no está exenta de la polisemia que involucra a la definición del *manager* como categoría socioprofesional en el resto del mundo. Desde Francia (que tiene uno de los sistemas más firmemente institucionalizados de categorías) hasta el Reino Unido (donde no hay previsiones legales que definan el concepto de *manager*) se evidencia la diversidad que asume esta categoría (Bournois, 1996).

En la Argentina, al igual que en el Reino Unido y a diferencia de los *quadri* italianos, no existe una trama legal que defina el concepto de *manager* y reglamente un estatuto para su función. A la inversa de países donde éstos ven definido su estatuto a través de especificaciones legales y contractuales, los *managers* argentinos no se encuentran encuadrados por ninguna reglamentación específica (Luci, 2011a). La diferencia más tajante en las empresas corresponde a los empleados de cuello blanco (*white collar*) y azul (*blue collar*) que trabajan, respectivamente, fuera y dentro del convenio colectivo de trabajo y la agremiación. Los *managers* argentinos no trabajan dentro de convenio ni tienen

sindicatos propios (como en Francia, por ejemplo). Podría decirse que mientras que en Francia las condiciones de acceso a la elite dirigente de empresas están, en mayor medida, reglamentadas y, por ende, aseguradas bajo ciertos preceptos, en la Argentina la mayor liberalización acrecienta la competencia y la inseguridad (ídem).

Al igual que en Alemania (Livian y Burgoyne, 1997), las categorías que distinguen a los empleados jerárquicos en la Argentina obedecen más a una clasificación interna de las compañías que a la referencia a un grupo o categoría social, como sucede en Francia (Bouffartigue y Gadea, 2000). Las divisiones jerárquicas se establecen entre los *top managers* (presidente y directores), los *senior managers* (la alta gerencia), los *middle managers* (gerentes) y los *junior managers* (jóvenes profesionales con un primer rango de jefatura). Más sintéticamente, los *managers* se suelen agrupar jerárquicamente según sean directores, gerentes o jefes de área.

Pero en la Argentina, las grandes firmas se enfrentan a la necesidad de una recomposición del poder de los cuadros de conducción. Una de las conclusiones más importantes ligada a la inauguración de una nueva etapa en la historia política en nuestro país con la llegada del kirchnerismo al poder, es la revitalización de mecanismos de negociación salarial entre los sindicatos y las empresas, que habían estado ausentes durante un largo período. Las negociaciones colectivas del salario funcionaron como un freno al intento de flexibilización de las condiciones de trabajo que proponía el modelo de las competencias, propio de los '90. A su vez, los aumentos sistemáticos de los salarios de los trabajadores sindicalizados por encima de los índices de inflación, llevaron a que las remuneraciones que ellos percibían comenzaran a acercarse a las de los empleados que estaban fuera de los convenios colectivos de trabajo, entre ellos, los *managers*.

La evolución de las brechas salariales en relación a la calificación del personal y el resurgimiento del poder sindical, en lo que refiere a los convenios colectivos de trabajo, sirve de base para comprender en toda su dimensión la problemática del solapamiento salarial al interior de las firmas.

El cuadro siguiente propone comparar la diferencia de ingresos de distintas categorías de trabajadores *vis a vis* los obreros calificados – quienes fueron los principales beneficiarios de los convenios colectivos de trabajo que resurgieron en el año 2003 – entre los años 2003 y 2011.

GRUPOS SOCIO-OCUPACIONALES	Evolución 2003/2011		Diferencias de ingresos	
	N	2003=100	2003	2011
1. Empresarios grandes y medianos (+ de 40 empleados)	14547	151	3,89	2,18
2. Directivos y gerentes de nivel alto	11623	116	3,75	2,85
3. Profesionales autónomos	41950	118	2,56	1,48
4. Empresarios pequeños (de 6 a 40 empleados)	50514	142	3,31	2,11
5. Funcionarios y directivos de nivel medio	22712	141	3,58	2,55
6. Profesionales asalariados	285102	159	2,59	1,87
7. Jefes intermedio y supery, de trabaj. no manuales y manuales	-26461	92	2,21	1,89
8. Micro-empresarios (1 a 5 empleados)	163299	148	2,34	1,45
9. Cuenta propia con equipo propio	113951	108	1,1	0,86
10. Técnicos, docentes y trabajadores de la salud	561951	140	1,53	1,3
11. Empleados administrativos de rutina	654964	171	1,36	1,26
- Obreros calificados	1547725	149	1	1
12. Obreros calificados de la industria manufacturera	425432	171	1,14	1,19
13. Obreros calificados de los servicios asociados a la industria	376904	164	1,21	1,19
14. Trabajadores del comercio y los servicios personales calificados	310544	134	1,15	1,07
15. Obreros calificados de la construcción	313975	219	0,93	0,94
16. Trabajadores manuales cuenta propia con oficio (sin equipo propio)	120870	115	0,59	0,53
17. Obreros no calificados	491277	134	0,8	0,74
18. Servicio doméstico	193195	123	0,48	0,33
19. Vend. ambulantes y otros trabaj. cuenta propia no calificados.	-90960	67	0,41	0,46

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Observamos que, a principios del período, la diferencia de ingresos entre los obreros calificados y las categorías “Funcionarios y directivos de nivel medio” (con gente a cargo) y “Profesionales asalariados” (sin gente a cargo) se ubica entre el 258% y el 159%, mientras que con los Directivos y gerentes de alto nivel y jefes intermedios, se ubica en un 275% y en un 121% respectivamente. Los directivos y funcionarios de nivel medio y alto son los que experimentan una variación más fuerte en la brecha (una disminución de la diferencia entre el 90% y el 103% en relación a 2003), seguidos por los profesionales asalariados (con una brecha que se redujo en un 72%).

Este fenómeno novedoso pone en tensión no sólo el vínculo entre los “jefes” y la dirección de las grandes firmas sino también entre ellos y sus subordinados, quienes sin estar regulados por criterios meritocráticos – título universitario, capital social, capital cultural, etc. – conseguían aumentos salariales enmarcados en negociaciones entre sus gremios y las empresas (Szlechter, 2013b).

Una de las herencias que nos ha legado la década de los 90 del siglo pasado nos muestra que la gestión individualizada de los salarios había dejado el camino abonado para la utilización de criterios subjetivos y muchas veces arbitrarios para la definición de los aumentos salariales (Szlechter, 2013b). El pago variable pasó a ser una herramienta eficaz de administración de las carreras de los empleados. Esto no hace más que revelar la preocupación que existe en las empresas por el fenómeno del solapamiento salarial. Esta situación está generando 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. De acuerdo al informe de Mercer (2013), una consultora internacional especializada en recursos humanos, un gran porcentaje de las empresas encuestadas (75%) han decidido realizar ajustes selectivos sobre el personal no sindicalizado, es decir, asignar incrementos salariales sólo en aquellos casos en donde el solapamiento sea evidente, y no otorgar aumentos generalizados<sup>12 13</sup>. A esta tendencia le sigue la política de incrementos en igual porcentaje para el personal fuera de convenio (39%), mientras que un 29% ha preferido ajustar sus planes de comunicación y difusión de información en relación a las categorías salariales existentes. Luego se suma la revisión e incremento de los beneficios extra salariales (22%), aspecto que suele diferenciar a los empleados de convenio de aquellos que fijan su salario individualmente. Diversas publicaciones de difusión del ámbito *mana-*

gerial, se han hecho eco de las diferentes medidas que las empresas han tomado, pensando siempre en medidas prescriptivas para evitar que los mandos medios se unan a las filas sindicales. Así, una conocida publicación del ámbito del *management* sugería:

otorgar aumentos selectivos, chequear continuamente las pautas de aumento salarial y hacer públicas las franjas de sueldos en la organización, ofrecer beneficios emocionales a quienes están en el medio de la pirámide, ampliar a la base el pago variable, segmentar beneficios, acercarse a los empleados, trabajar para que el gremio sea socio del negocio, generar engagement [compromiso o un mayor grado de movilización subjetiva], cambios en la cultura para mitigar el descontento, eficientizar [sic] la comunicación y ejercer el liderazgo (cambio de liderazgo y retención de líderes).<sup>14</sup>

Con un nivel mayor de especificidad, los especialistas que asesoran a las compañías en esta problemática han comenzado a elaborar diversos listados de medidas directas hacia el personal fuera de convenio, materializadas en acciones como las que se detallan a continuación: “flexibilidad horaria, licencias adicionales, descuentos especiales en servicios y productos de confort, subsidios o becas de estudios, jornadas reducidas, licencias especiales, programas de relajación *in company* [dentro de la compañía], guardería corporativa, incentivos sujetos a cumplimiento de objetivos”.<sup>15</sup>

Como consecuencia de todo esto, los gerentes de recursos humanos de las grandes firmas se asumen preocupados por una situación 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 *managers*. De todas maneras, los mecanismos de segmentación (Szlechter, 2013b) que genera el mercado interno de trabajo gerencial le ofrece a los altos potenciales – una minoría – una vía de escape a este creciente solapamiento, lo que a su vez permite a las empresas estimular a los *high potentials* y disciplinar a los que tienen un bajo desempeño, según los estándares de las compañías. Al resto le esperan días difíciles y no es casualidad que en la Argentina estén surgiendo o resurgiendo sindicatos que intentan encuadrar a empleados fuera de convenio. Este es el caso, entre otros, de Cepetel (Sindicato de los Trabajadores de las Tecnologías de la Información y la Comunicación), del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de comercio (SPJC), creado al calor de la lucha de los empleados del grupo Cencosud y la Unión informática. Esta realidad vuelve a poner en

tensión la delimitación de esta categoría socioprofesional la cual, lejos de estar sufriendo un proceso de proletarización, demuestra a su vez que el proceso de incorporación al *top management* siempre está puesto en duda.

## CONCLUSIONES

La difusión que ha tenido la retórica *managerial* de cuño norteamericano en nuestro país, a partir de la irrupción de las políticas neoliberales que inauguró la dictadura cívico militar en el año 76 del siglo pasado, tuvo su correlato en el espacio de trabajo. La apertura económica con la consecuente privatización de activos públicos que se exacerbó durante la década del 90 supuso una transformación del vínculo del conjunto de los asalariados con sus empleadores. En el caso de los *managers*, el vínculo pasó a estar cimentado de acuerdo a la filosofía de la empresa, que propone una gestión individualizada de la carrera.

El interés que está concitando el estudio sociológico del fenómeno del *management* en las grandes firmas es revelador no sólo de un área de vacancia desatendida por las ciencias sociales en Argentina, sino de la pertinencia y la necesidad de encarar un programa de investigación que aborde la problemática con la finalidad de registrar fenómenos sociales más amplios. Todo abordaje crítico de un campo encierra una necesidad de explicar procesos que trascienden las fronteras del mismo. Indagar en torno al mundo del trabajo de los cuadros de conducción de las grandes firmas no es otra cosa que dar cuenta del proceso de constitución de las elites económicas, como así también de los mecanismos de segregación y jerarquización social al interior de las burocracias corporativas – lo que supone abordar la cuestión de la desigualdad y los dispositivos que se activan para perpetuarla, estableciendo quiénes serán aptos para llegar a la cima de la pirámide social y quiénes deberán portar la condición de la “gratificación diferida” que nunca llega.

Lo interesante no radica en denunciar el apetito de las grandes empresas en aumentar incesantemente sus tasas de ganancias. Los límites que encuentra el capital para mantener esta tendencia, así como los dispositivos que se activan para mantener el alineamiento de quienes se supone deben representar sus políticas – léase los cuadros medios y altos de conducción –, conlleva la necesidad, la urgencia y la vigencia de una agenda de investigación que se aparte de una mirada dico-



tómica de los actores que intervienen en la conflictiva relación entre el capital y el trabajo. Lo reseñado hasta aquí da cuenta de un profundo interés en comprender tanto la reproducción como la transformación social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aglietta, Michel; Rebérioux, Antoine. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- Barbero, María Inés. (2003), “Business History in Latin America. Issues and Debates”. En Franco Amatori and Geoffrey Jones (eds.), *Business History around the World*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Barbero, María Inés. (2006), “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”. En Jorge Gelman (coord.), *La Historia Económica Argentina en la Encrucijada. Balances y Perspectivas*. Ed Prometeo Libros/AAHE, Buenos Aires.
- Barbero, María Inés. (2008), “Business History in Latin America: a Historiographical Perspective”. En *Business History Review*, Autumn, volume 82, number 3, pp. 555-575.
- Battistini, Osvaldo. (2009), “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, N° 2, pp. 120-142.
- Belleville, Pierre. (1963), *Une nouvelle classe ouvrière*. Juliard, París.
- Benguigui, George; Monjardet, Daniel. (1970), *Etre cadre en France? Les cadres et l'emploi*. Dunod, Paris.
- Benguigui, George. (1967), “La professionnalisation des cadres dans l'industrie”. En *Sociologie du travail*, n°2.
- Berle, Adolf; Means, Gardiner. (1932), *The modern corporation and private property*. Macmillan, Nueva York.
- Boltanski, Luc. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Minuit, París.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Eve. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- Botticelli, Sebastián. (2007), “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.
- Bouffartigue, Paul (dir.); Grelon, André; Groux, Guy; Laufer, Jacqueline; Livian, Yves. (2001), *Cadres: la grande rupture*. La Découverte, París.
- Bouffartigue, Paul; Gadea, Charles. (2000), *Sociologie des cadres*. La Découverte, Coll. Repères, París.
- Bouffartigue, Paul; Bouteiller, Jacques. (2003), “Etudier le travail des cadres”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°6*, 8 Décembre.
- Bouffartigue, Paul. (2001a), “Les métamorphoses d’un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix”. En *Travail et emploi*, n° 86, Avril, Pp. 107-125.
- Bouffartigue, Paul. (2001b), *Les cadres. Fin d’une figure sociale*. La Dispute, París.
- Bourdieu, Pierre; Boltanski, Luc; Saint Martin, Monique de. (1973), “Les stratégies de reconversion: Les classes sociales et le système d’enseignement”, *Social Science Information*; 12 (5), pp. 61-113.
- Braverman, Harry. (1974), *Trabajo y capital monopolista*. Nuestro Tiempo, México.
- Boyer, Robert. (2006), “The contemporary American SSA in the light of CEOs remuneration evolution”, Conference “Growth and Crises: Social Structure of Accumulation Theory and Analysis”, November 2-4, The National University of Ireland in Galway.
- Burawoy, Michael. (1989), *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, MTSS, Madrid.
- Burnham, James. (1941), *The managerial revolution; what is happening in the World*, The John Day, Nueva York.
- Bustos, Pablo (comp.). (1995), *Más allá de la estabilidad*. Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires.
- Callon, Michel. (1986), “Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc”, *L’Année sociologique*, n°36.

- Carroll, William K.; Fennema, Meindert. (2002), "Is There a Transnational Business Community?", *International Sociology*, 17(3), pp. 393-419.
- Cavia, Manuel. (2013), *La responsabilidad social empresaria en el discurso de diferentes instituciones y actores sociales*, La Hendija, Paraná.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1969), "The Role of Business in the United States: A Historical Survey", *Daedalus*, 98 (1), pp. 23-40.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1984), "The Emergence of *Managerial Capitalism*", *The Business History Review*, 58 (4), pp. 473-503.
- Coffee J. (2002), "Understanding Enron: It's About the Gatekeepers, Stupid", Working Paper, n° 207, Columbia Law School.
- Cousin, Olivier. (2005), "Place et sens du travail pour les cadres?". En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR n°10*, 15 Décembre.
- Dahrendorf, Ralf. (1994), "El conflicto social moderno", Mondadori, Madrid.
- Dulitzky, Alejandro. (2013), "La internacionalización de la elite empresarial transnacional de la Argentina (1976-2001)", ponencia presentada en las X Jornadas de sociología de la UBA.
- Durand, Michelle. (1972), "Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens". En *Sociologie du travail*, n°2.
- Ehrenreich, John; Ehrenreich, Barbara. (1979), "The professional – managerial class". En *Radical America*, vol. 11.
- Falcoz, Christophe. (2003), "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.
- Fligstein, Neil; Brantley, Peter. (1992), "Bank control, owner control, or organizational dynamics: who controls the large modern corporation?", *The American Journal of Sociology*, 98 (2), pp. 280-307.
- Giddens, Anthony. (1983), *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Alianza, Madrid.
- Giddens, Anthony. (1990), "Elites in the British Class Structure". In J. Scott (ed.) *The Sociology of Elites: the study of elite*, (vol. 1), Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Goldthorpe, John. (1995a), "Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro". En Julio Carabaña y Andrés de Francisco (comps.), *Teorías contemporáneas de las clases sociales*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid.

- Goldthorpe, John. (1995b), "The service class revisited". En *AA.VV., Social change and the middle classes*, Sage, Londres.
- González, Juan Jesús. (1992), *Clases sociales: Estudio comparativo de España y la Comunidad de Madrid 1991*. Conserjería de economía de la Comunidad de Madrid.
- Gorz, André. (1967), *Strategy for labor: a radical proposal*. Beacon Press, Boston.
- Humblet Jean. (1966), *Les cadres d'entreprise. France, Belgique, Royaume-Uni*. Éditions universitaires, París.
- Jacquin, François. (1955), *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*. Armand Colin, París.
- Latour, Bruno. (1992), *La Ciencia en acción*. Barcelona: Labor.
- López Ruiz, Osvaldo. (2004), *O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tesis de doctorado defendida en la Universidad estadual de Campinas, San Pablo, septiembre.
- Luci, Florencia. (2014), "La "internacional de los *managers*": cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales" in *Revista A Contracorriente*, North Carolina State University, 11, No. 2, 2014, pp. 166-194.
- Luci, Florencia. (2012a), "El *management* como gramática: la producción de los dirigentes de empresas" in *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad de Costa Rica, No. 135-136 (I-II), 2012a, pp. 171-183.
- Luci, Florencia. (2012b), "Formas de sociabilidad y movilidad profesional en los altos niveles ejecutivos: los *headhunters* y el manejo del mercado de trabajo directivo" in *Papers. Revista de Sociología*, Universidad Autónoma de Barcelona, Vol. 97, Nro. 2, pp. 385-405.
- Luci, Florencia. (2012c), "La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones" in Victoria Gessaghi y Sandra Ziegler (comps.): *La Formación de las elites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires: Manantial-Flacso, pp. 227-247.
- Luci, Florencia. (2012d), "La industria de la consultoría y la constitución de la élite *managerial* de las grandes empresas argentinas" in *Trabajo y Sociedad*, Número 18, vol. XVI, Verano, pp. 121-139.
- Luci, Florencia. (2011a), *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en Argentine*, Lille:

ANRT.

- Luci, Florencia. (2011b), “La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una “revolución *managerial*” ?” in *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (RELET), Año 16, Número 26, pp. 145-181.
- Luci, Florencia. (2011c), “*Managers* de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones?” in *Apuntes de investigación del CECYP*, Número 20, pp. 195-203.
- Luci, Florencia. (2010), “La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas” in *Revista Katálysis*, Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil), vol. 13 (1), pp. 29-39.
- Luci, Florencia. (2009a), “Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del *management*” in *Revista de Antropología Social*, Universidad Complutense de Madrid, vol. 18, pp. 317-338.
- Luci, Florencia. (2009b), “Nuevas formas de trabajo en las grandes empresas: individualización y estrategias de carrera entre asalariados de altos puestos” in Estela Grassi y Claudia Danani (Organizadoras), *El mundo del trabajo y los caminos de la vida. Trabajar para vivir; vivir para trabajar*, Buenos Aires, Espacio Editorial, pp. 127-154
- Mallet, Serge. (1953), *La Nouvelle Classe ouvrière*. Le Seuil, París.
- Maurice, Marc; Monteil, Clarisse; Guillon, Roland; Gaulon, Julien. (1967), *Les cadres et l'entreprise*. Institution des sciences sociales du travail, París.
- Mercer. (2013), *Encuesta de solapamiento 2012. Análisis de los resultados*. Buenos Aires, Consultora Mercer.
- Miller, Rory. (2011), “Selección y gestión de personal de las empresas británicas en Argentina y Chile: el periodo de transición, 1930-1970”. En Geoffrey Jones & Andrea Lluch ed(s), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires, Ed. Temas.
- Mispelblom Beyer, Frederic. (2006), “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.
- Naville, Pierre. (1961), “L'emploi, le métier, la profession”. En G. Friedmann et Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, París.

- Paillat, Jacques. (1960), “Structure sociodémographique des cadres français”. En *Sociologie du travail*, nº3.
- Panzieri, R. (1976), “Acerca del uso capitalista de la máquina”. En *La división capitalista del trabajo*, Siglo XXI, México, D.F.
- Paredes, Diego. (2010), “Directorios cruzados: un estudio sobre la cúpula empresarial en la Argentina actual”, *Trabajo y Sociedad*, Nº 16, vol. XV.
- Pierbattisti, Damián. (2013), “France Télécom y la internacionalización del *management*: la privatización de las telecomunicaciones en Francia y la Argentina (1990-2011)”. *Trabajo y sociedad*, Nº 21, Invierno, 67-89.
- Pierbattisti, Damián. (2012), “*Management*, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTEL”. *Cuadernos De Relaciones Laborales*, 30(2), 459-495.
- Pochic, Sophie. (2004), “The *manager* and the expert: Key figures in the Sociology of *cadres*”. En *Lettre du Lasmus*, nº26, mayo.
- Poulantzas, Nicos. (1977), *Las clases sociales en el capitalismo actual*, Siglo XXI, Madrid.
- Renner, Karl. (1953), “The service class”. En T. Bottmore y P. Goode, *Austro Marxism*, Oxford University Press, Oxford.
- Rougier, Marcelo. (2007), “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.
- Roussel, Eric. (2003), “Une aisance naturelle”. En *Actes de la journée du GDR, Cahier du GDR nº6*, 8 Décembre.
- Sales, Arnaud. (1968), “Des pratiques de rémunérations aux politiques de l’emploi. Tendances à la rationalisation de la rémunération des cadres”. En *Sociologie du travail*, nº3.
- Scott, John. (ed.) (1990) *The Sociology of Elites*, vol. 1: The Study of Elites, vol. 2: Critical Perspectives, vol. 3: Interlocking Dictatorships and Corporate Networks, Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Sklair, Leslie. (2001), *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Blackwell.

- Smith, Chris.; Thompson, Paul. (1998), "Re-evaluating the Labor Process Debate", *Economic and Industrial Democracy*, 19: 551.
- Svampa, Maristella. (2001), "Los que ganaron: la vida en los countries y barrios privados". Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Szlechter, Diego. (2009), "El consentimiento gerencial: Aproximaciones al debate teórico acerca del trabajo de los gerentes". En *Revista Investigaciones en borrador: Cuadernos de estudios sobre sociedad y política*, N° 2, junio. Buenos Aires, Argentina.
- Szlechter, Diego. (2010), "¿Gerentes o empresarios? Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo gerencial". En *Revista Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, Vol. 9, N° 2. Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Szlechter, Diego. (2011), "El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales". En *Revista Trabajo y sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, N° 16, verano. Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Szlechter, Diego. (2013a), "La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa". En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, n° 5, mayo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Szlechter, Diego. (2013b), "La segmentación del mercado interno de trabajo gerencial". En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 18, n° 29.
- Thomas, A. B. (1983), "Managerial careers and the problem of control", *Social Science Information*, 22, pp. 1-25.
- Tréanton, Jean-René. (1960), "Sur le concept de carrière". En *Revue française de sociologie*, n°1.
- Tucci, Diego. (2012), *Impacto de la sindicalización del rubro informática en los mandos medios*. Tesis de grado, UCEMA, Buenos Aires, Argentina.
- Valiorgue, Bertrand. (2006), "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.

- Walter, Jorge. (1994), “En el corazón de la tormenta. Dilemas de la transición aperturista en una empresa automotriz argentina durante los años ochenta”. En Claude Durand (ed.), *La coopération technologique internationale. Les transferts de technologie*, Ed. De Boeck, Bruselas.
- Westphal, James D.; Khanna, Poonam. (2003), “Keeping directors in line: social distancing as a control mechanism in the corporate elite”, *Administrative Science Quarterly*, 48 (3), pp. 361-398.
- Wright, Erik. (1995), “Análisis de clase”. En Juan Jesús Carabaña y Andrés de Francisco (comps.), *Teorías contemporáneas de las clases sociales*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid.
- Wright, Erik. (1976), “Class boundaries in advanced capitalist societies”. En *New left Review*, n° 8.
- Wright, Erik. (1985), *Classes*. Verso, Londres.
- Wright Mills, Charles. (1956), *The Power Elite*, Oxford University Press.
- Zangaro, Marcela. (2010), “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”. En *Revista Trabajo y sociedad*, n° 16.



## NOTAS

- 1 Una versión reducida de este artículo formará parte del capítulo introductorio del libro *Sociología del Management* en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país compilado por Diego Szlechter y Florencia Luci, a publicarse en 2014 por la editorial EDICON.
- 2 Estos preconceptos se pueden resumir en una mirada dicotómica respecto de la división capital/trabajo, dentro de la cual los cuadros medios de conducción de grandes empresas eran automáticamente incluidos dentro de la “clase capitalista”.
- 3 Como se verá en el apartado final de este artículo.
- 4 Coordinado por Julio César Donadone (UFSCar-Brasil), Florencia Luci (UBA-Argentina) y Diego Szlechter (UNGS-Argentina).
- 5 Esto no significa que no existieran *managers* antes del siglo diecinueve, los había, fundamentalmente en el Estado y las empresas privadas (sobre todo en latifundios, plantaciones), pero éstos trabajaban directamente bajo las órdenes de los propietarios cuya función era hacer cumplir.
- 6 Los postulados clásicos de la Teoría del proceso de trabajo (Braverman, 1974; Panzieri, 1978) le asignaron a los gerentes o *managers* un destino dicotómico en el cual terminarían formando parte del proletariado o incorporándose a la “clase capitalista”. En este sentido, la caracterización de sus tareas se centraba en catalogarlos como correas de transmisión, agentes de encuadramiento (Benguigui, 1967), meros representantes del capital en el seno del proceso productivo (en los análisis marxistas más ortodoxos), etc. En este esquema, estaba claro que el estudio del control del proceso de trabajo quedaba en manos de los gerentes o *managers*, quienes podían supervisar la labor de sus subordinados sin ser sospechosos de forjar alianzas con la población obrera mientras perdurase su posición dentro del trabajo de “concepción”.
- 7 Este tipo de renta tiene su origen en la necesidad que tiene el capital – a través de los directivos o los accionistas – de pagar un salario “adicional” para obtener la lealtad de quienes se supone deben velar por sus intereses en el manejo cotidiano de la firma. La delegación de autoridad a los *managers* implica no sólo la supervisión de los subordinados sino también una cierta participación en la propiedad de la empresa. Así, la contracara de mayores responsabilidades es un alto grado de autonomía en el ejercicio de su trabajo. Si esta autonomía es debidamente remunerada (a través de la renta de lealtad), estos asalariados de altos puestos estarán más cerca de los intereses de los capitalistas que de la masa de trabajadores.
- 8 Las *stock-options* son derechos de compra que tienen ciertos empleados sobre acciones de la propia empresa.
- 9 Los *cadres* constituyen 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. El criterio unificador de categorías socioprofesionales tan distintas se basa en intereses de clase o en

un origen social homogéneo. 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 *manager* estaría incluido dentro de la subcategoría socioprofesional de cuadros superiores; estos serían los cuadros administrativos y comerciales y los ingenieros y cuadros técnicos (Buffartigue y Gadea, 2000). De acuerdo a dichos autores, el *cadre* constituye tanto un grupo social concreto como una categoría estadística y cognitiva. 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). 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.

- 10 Es interesante que incluso en Francia, donde la figura del *cadre* está muy arraigada en el debate académico, ya se empieza a hablar del *manager* 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 de la segunda posguerra.
- 11 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 una forma de disciplinar a la fuerza de trabajo y un elemento de selección de las poblaciones más “útiles”, estimulando trayectorias profesionales individualizadas y estableciendo como referencial identitario (Battistini, 2009) único a la empresa (y a “su cultura”), lo que no es otra cosa que circunscribir la identidad a la mera precariedad.
- 12 Nota: las categorías no suman 100% dado que las empresas pueden tomar más de una acción.
- 13 Podemos citar el trabajo de Tucci (2012) quien ha estudiado este fenómeno en el sector informático, en el que se realizaron “ajustes salariales para el segmento de mandos medios del rubro informática, el 73% tuvo incrementos selectivos durante el último año y algo parecido sucede en el caso de los subordinados, donde el mayor porcentaje corresponde a ajustes selectivos con un 60%. Por otro lado, el 40% de los mandos medios tuvo ajustes superiores – en forma porcentual – a los de sus subordinados mientras que el 20% percibió ajustes inferiores”.
- 14 Ver en <http://www.cristinamejias.com/corporate/notas.php?nota=352>
- 15 Ver en <http://visiones.blogs.comercioyjusticia.com.ar/2010/07/15/consejos-frente-al-solapamiento-salarial>, del artículo “Consejos frente al solapamiento salarial”, redactado por Gabriela Españañ, psicóloga y consultora de empresas.

## RESUMEN

Las investigaciones sobre los cuadros de conducción de empresas constituyeron hasta hace poco tiempo un área de vacancia en las Ciencias Sociales en la Argentina. Diversos factores confluyeron en esta ausencia. Es nuestro interés visibilizar a esta figura paradigmática del mundo del trabajo con el objetivo de establecer las bases de un nuevo campo de estudios aún en formación. A través de un relevamiento de la bibliografía internacional disponible sobre esta temática y los aportes que comienzan a asomar desde nuestro país, nos proponemos dar cuenta de la particularidad del mundo del *management* y el trabajo gerencial. El objetivo es contribuir a la comprensión de procesos sociales más amplios referentes tanto a los mecanismos de jerarquización sociolaboral como a su vinculación con el modo en que se reproducen las desigualdades sociales.

**Palabras clave:** Cuadros de conducción, Sociología del *management*, Sociología del trabajo, Grandes empresas, Argentina.

## ABSTRACT

Research on *managers* in large companies has been until recently an area of vacancy in Social Sciences in Argentina. Several factors converged in this absence. It is our interest to visualize this paradigmatic figure in order to set the foundations for a new field of study still in development. Through an international survey of the available literature on this subject and the contributions that begin to appear in our country, we intend to account for the particularity of the world of *management* and *managerial* work. The purpose of this article is to contribute to the understanding of wider social processes related to both social and labour hierarchization mechanisms and the way they are linked to the reproduction of social inequalities.

**Keywords:** *managers*, sociology of work, critical *management* studies, large companies, Argentina.

