

## De los dispositivos clásicos a la interpelación subjetiva: apuntes sobre la normalización del trabajo de mando en grandes empresas argentinas

**Florencia Luci**

Instituto de Investigaciones Gino Germani;  
Universidad de Buenos Aires/ Consejo Nacional de  
Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina)

### Resumen

En este artículo se describen un conjunto de procesos que refieren a las formas de normalizar el trabajo de los managers de grandes empresas de Argentina. Se muestra que, lejos de movilizar dispositivos clásicos, los modos de control propios del management moderno interpelan centralmente la subjetividad de las personas. En efecto, la disciplina managerial en el seno de las empresas no se estructura en torno a procedimientos de vigilancia clásicos que recurren a la sanción formal y los controles rígidos, sino que hace uso de una lógica de reconocimiento y sanción social que pone en juego la valorización de los individuos en la trama simbólica de posiciones de la empresa. El artículo se apoya en un trabajo de campo realizado en ocho grandes empresas de Argentina en las cuales se entrevistaron a managers de distintos departamentos y rangos jerárquicos, así como a responsables de recursos humanos y otros agentes del mundo de los negocios.

**Palabras clave:** normalización; manager; grandes empresas; Argentina.

**Artículo recibido:** 28/09/15; **evaluado:** entre 22/10/15 y 10/12/15; **aceptado:** 19/12/15.

### Introducción

A inicios del siglo XX las grandes empresas ya no están, como antaño, dirigidas por sus dueños sino por un grupo particular de asalariados: los managers profesionales. Esta singular división del trabajo de mando que supuso mucho más que una simple especialización de funciones, iba a acarrear a su vez una serie de consecuencias referidas al control de las principales corporaciones. En efecto, 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 que asalariados no

propietarios asuman de forma competente y responsable el trabajo de mando? ¿Cómo lograr su lealtad y alineación con los objetivos de la firma?

Diversos argumentos intentaron explicar por qué este conjunto de asalariados subordinaría sus reivindicaciones como 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 y el desempeño de una función de autoridad en la cima de las organizaciones fueron sólo algunos. Ahora bien, si estas pueden parecer “razones razonables” a la hora de justificar su compromiso, la alineación de los *mánager* 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 suscitado la reflexión sobre los modos de gobernar las grandes empresas, así como promovió el desarrollo de procedimientos para controlar a los *mánager* y lograr su compromiso y motivación con la producción de valor. El hecho de que la conducción efectiva de la firma no descansa en manos de sus dueños los obliga a producir cuadros leales en los cuales confiar, al mismo tiempo que vigilar posibles “deslealtades”. Resolver la imprecisa línea que separa la confianza del control es una cuestión que -de Taylor (1911) y Fayol (1916) en adelante- sigue desvelando a los administradores, al tiempo que explica la proliferación de técnicas e instrumentos destinados a gestionar eficazmente este singular “recurso humano”.

En este artículo voy a centrarme en describir un conjunto de procesos que refieren a las formas de normalizar el trabajo de los *mánager* de grandes empresas de la Argentina. Quiero mostrar que, lejos de movilizar dispositivos clásicos, los modos de control propios del *management* moderno interpelan centralmente la subjetividad de las personas. En efecto, la disciplina managerial en el seno de las empresas no se estructura en torno a procedimientos de vigilancia clásicos que recurren a la sanción formal y los controles rígidos, sino que hace uso de una lógica de reconocimiento y sanción social que pone en juego la valorización de los individuos en la trama simbólica de posiciones de la empresa.

Para llevar adelante este propósito me apoyo en un trabajo de campo que realicé en ocho grandes empresas de la Argentina en las cuales entrevisté a *mánager* de distintos departamentos y rangos jerárquicos, así como a responsables de recursos humanos y otros agentes del mundo de los negocios (1). Allí pude ver, como describiré en primer lugar, que la gramática managerial moderna que describen Boltanski y Chiapello (1999) prevalece en estas firmas. Sin dejar de reconocer que se trata de un ideal tipo que propone una guía normativa que no siempre se traduce en

procedimientos de gestión uniformes, las formas de valoración y acción de las personas se coordinan de acuerdo con esta gramática. Por eso, como señalaré luego, los modos de normalizar y controlar el trabajo de los *mánager* ya no pueden justificarse desde los argumentos que propone la disciplina clásica basada en la autoridad formal propia del fordismo. La disciplina debe apelar a formas subjetivas de control.

### **La “revolución managerial”: participación, autonomía, flexibilidad**

Parece incuestionable que los procesos de transformación económica de las últimas décadas marcaron nuevas condiciones de existencia a las grandes empresas. Los estudios sobre la reestructuración productiva a escala global señalan que el creciente predominio de las corporaciones multinacionales construyó una nueva morfología del trabajo (Antunes, 2001). Nuevos principios de reproducción para las empresas líderes instalaron, consecuentemente, nuevas formas de organizar el proceso laboral que ponen en evidencia la centralidad del *management* moderno (2). Sostenida en la profesionalización de sus prácticas y sus agentes, la gestión managerial no solo organiza los procedimientos laborales y corporativos, sino que produce las tramas de sentido y justificación del mundo empresario en la actualidad. Como dicen Boltanski y Chiapello (1999), la transformación de la dinámica de acumulación se acompaña de la transformación de los principios morales que la sustentan. Un cierto “espíritu” configura el sostén normativo sobre el cual se apoya una determinada forma del capitalismo. Para estos autores, el discurso del *management* constituye la forma por la cual el espíritu del capitalismo se transmite y se incorpora, fundamentalmente generando la adhesión de los cuadros de empresas que tienen a su cargo la puesta en forma cotidiana de su reproducción.

Las tendencias modernas de *management* se proponen reformular los modos de concebir y movilizar el trabajo humano en las grandes empresas. Dejando atrás las formas organizacionales típicamente fordistas (trabajo en cadena, jerarquías rígidas, alto burocratismo, tiempos regulados, etc.) se busca recrear otras lógicas basadas en la conexión, el trabajo participativo, la autonomía y la flexibilidad de la estructura jerárquica. La gramática normativa y valorativa que sostiene la nueva ideología capitalista clama por alivianar las empresas tornándolas flexibles e innovadoras, para lo cual promueve el trabajo en equipos entendiendo que de esta manera se incentiva la creatividad y se desarrolla la autonomía en pos del cumplimiento de los objetivos empresariales. Se generaría así el compromiso y la implicación personal de los asalariados, y entre ellos especialmente los *mánager*, sin recurrir a la coerción y más bien otorgando a cada uno el sentido de la responsabilidad y la valoración en la realización de su parte del proceso.

Si bien esta descripción refiere a un arquetipo formal que adquiere luego en la dinámica concreta de cada empresa y en cada contexto nacional formas singulares, es indudable que el *management* moderno hegemoniza los procedimientos laborales en las grandes multinacionales y, sobre todo, construye una trama simbólica y práctica que estipula lo deseable y lo esperable. Como dice Reynaud (2001) es necesario tomar en serio los discursos doctrinales puesto que ofrecen a las personas las reglas aceptables de la vida común. Esto no quiere decir que provoquen una necesaria adhesión o conformidad, sino que constituyen un marco de relación e interpretación.

En la Argentina durante los años 90 se redefinió de manera significativa la composición del conjunto de empresas que lidera la economía (Azpiazu y Basualdo, 2009). En el marco de la política de liberalización que se implementó en esa década, y como resultado de la privatización de las empresas públicas y del ingreso masivo de inversión extranjera directa, las grandes multinacionales coparon la cúpula empresarial (3). En este contexto cabe preguntarse si la fuerte internacionalización conllevó la adopción de modelos de *management* modernos a tono con la tendencia global, tanto en lo que refiere a la organización de las relaciones laborales y como a la selección de los dirigentes.

Las investigaciones sobre esta cuestión señalan que las nuevas condiciones de competencia que propiciaba la apertura al mercado externo y la mayor presión que imponían las empresas transnacionales llevaron a las empresas locales a redefinir sus estrategias de gestión (Chudnovsky et ál., 2004). Aunque muchas corporaciones locales fueron vendidas a capitales extranjeros otras, por el contrario, lograron adaptarse al escenario de economía abierta y de paridad cambiaria con el dólar, reconvirtiendo su estructura productiva y de recursos humanos. En mi investigación pude constatar que, aunque no todas las empresas desarrollan los mismos modelos de gestión, la modernización de las grandes organizaciones es una tendencia incuestionable (Autor, año). En efecto, aunque entre las principales firmas del país es posible encontrar algunas que desarrollan formas de gestión modernas en consonancia con la vanguardia mundial y otras que muestran relaciones socio-laborales más cercanas a un perfil tradicional o paternal, el *management* moderno marca la tendencia hacia la reconversión organizacional.

Establecer este punto es importante para los objetivos de este trabajo: en las grandes empresas argentinas la gramática managerial establece los principios normativos y morales según los cuales se juzga el trabajo y las cualidades profesionales de las personas. Lejos de ser distinciones estáticas y puramente nominales, las categorías del *management* moderno asumen formas relacionales que construyen y adaptan la heterogeneidad de las personas, sus comportamientos, sus valoraciones. En el caso de los *mánager*, estas categorías pueden leerse en los llamados "manuales de competencias" (4): cuadernillos dirigidos al personal de cuello blanco que describen el sistema de clasificación y funcionan como recursos concretos de acción. Son las guías prácticas

que traducen la gramática managerial en procedimientos de gestión. Mediante estos documentos se organiza la selección, la evaluación y la promoción de quienes van a integrar la elite directiva de la compañía.

En otro trabajo (Autor, año) analizo los contenidos de esos manuales que reflejan el tipo ideal de mánager que las empresas se proponen construir y los comportamientos esperables de los futuros líderes. Aquí solo me interesa resaltar un aspecto de dicha gramática que se vincula con nuevas formas de pensar el control, las jerarquías y la autoridad. Como señalaba más arriba, las formas modernas de ejercer el mando ya no se asocian con los modos clásicos de disciplina basados en una autoridad que emana exclusivamente del rango. Al contrario, el discurso modernizador de las empresas incorpora elementos que buscan generar el consenso, la participación y la construcción colectiva de la autoridad de las personas que se asentaría, ahora, en el respeto y el reconocimiento del entorno. En un esquema donde se deposita en las personas la confianza en un trabajo autónomo sobre la base del cumplimiento de los objetivos, el control no puede evidentemente apoyarse en una disciplina rígida, como veremos a continuación.

### **Trabajar por objetivos: ¿libertad y autonomía o nuevas formas de control?**

El trabajo en las ocho empresas que estudié se realiza, evalúa y pondera a partir del cumplimiento de objetivos. Una de las transformaciones más sustanciales que se asocia con la modernización organizacional es el rol central que cumple el "trabajo por proyectos" y el logro de objetivos como forma de examen y vigilancia. Por eso, como señalan los entrevistados, se trata de un trabajo muy libre donde los controles formales no existen: "el trabajo que cada uno hace acá es claramente por objetivos, acá no se marca tarjeta, no hay horario de entrada, no hay horario de salida, no hay nada de eso, es muy libre" (Gerente de empresa constructora nacional, 32 años). A diferencia de la regulación por el *time labour* el trabajo gerencial en las grandes empresas es *task-orientated* (Thompson, 1967). Aun en los niveles más bajos de *management* no se "marca tarjeta" y las personas afirman que pueden moverse con autonomía: "esta es una empresa donde tenemos libertad, nos juzgan por resultados no por cumplimiento de horario" (Socio de estudio internacional de consultoría a empresas, 53 años). El "ritmo de la cadena" y los controles clásicos (Durand, 1978) no parecen imponerse como las formas más usuales de disciplina.

Instrumentar una gestión por objetivos fue, justamente, una de las primeras acciones que implementaron las nuevas conducciones de las empresas de servicios públicos privatizadas en los años 90. Los estudios sobre este proceso coinciden en señalar la política de racionalización que se aplicó en ese momento, la cual comprimó drásticamente la nómina de personal sobre la base

de criterios que comenzaron a instalar la preferencia por un tipo de trabajador acorde con el nuevo modelo productivo, al tiempo que se proponían profesionalizar los niveles jerárquicos (Walter y Senén González, 1999). Como señala un directivo de una de las firmas privatizadas: “el negocio fue cambiando, se fueron agregando necesidades que hacen que los perfiles de personas, la organización del trabajo, vayan mutando. Las empresas del Estado tienen usuarios, nosotros tenemos clientes. Y eso le da un giro bastante importante a la gestión” (Gerente de empresa eléctrica de capital nacional, 56 años).

El contexto en el cual se llevó adelante la privatización era uno de fuerte estigmatización de las burocracias estatales. Los altos funcionarios que permanecieron luego de la privatización tienen mayormente una opinión que se alinea con el giro conceptual que, desde el último cuarto del siglo veinte, hizo del *management* un discurso opositor a la organización burocrática (5) (du Gay, 1994). Este giro asumía que la ineficiencia y la inercia eran inherentes a este tipo de organización y así lo vivían sus *mánager*: “Era una empresa muy pesada, muy difícil de trabajar, de pocas satisfacciones profesionales” (Director de empresa eléctrica de capital nacional, 53 años). La introducción de políticas de gestión por cumplimiento de objetivos supuso un cambio importante en la concepción de trabajo en la firma, asociando la performance individual a la permanencia en la empresa.

Un director de la firma telefónica privatizada en los 90 explica que:

lo que hicimos fue atar mucho de esto a resultados. Cuando una persona, haga lo que haga, no modifica los resultados, el vínculo entre el “trabajo”, el “resultado” y la “persona” desaparece. Cuando eso te pasa ¿cómo incentivas a esa persona? Un mercado abierto de competencia te ofrece la oportunidad de vincular el resultado a la persona muchísimo (Director de empresa de telefonía de capital extranjero, 33 años).

La implementación del trabajo por objetivos en el marco de proyectos precisos suponía no sólo que las personas fueran responsables de los resultados del negocio sino, sobre todo, que de esto derivara una mayor motivación y satisfacción personal. Por eso, según dice: “a mí el tema del horario no me importa, en mi área no existe el tema de horario. Acá no tenés que llegar a las nueve e irte a las diez de la noche para demostrar que vos estás laburando”.

Ahora bien, si el trabajo por objetivos es fuente de autonomía, ciertas formas de construcción de una “buena imagen” cuestionan el manejo supuestamente libre del horario de trabajo (6) y nos llevan a pensar en las formas subjetivas de control que prevalecen en estas firmas. Un gerente de una firma constructora de origen local pero que luego de los años 90 logró reconvertirse en una verdadera multinacional -con sede en varios países y que cotiza en la bolsa de Nueva York- me explica que, aunque en su compañía se trabaja por objetivos, existe una “cultura informal”, no

expresa, que valora a quienes trabajan muchas horas y que, por el contrario, sanciona a quienes cumplen estrictamente el horario formal de trabajo: de 9 a 18 horas. Si bien sostiene que se trata de una costumbre con la que desacuerda, reconoce que contestar esa norma tácita que regula el espacio de la empresa puede ser desfavorable para el progreso de la carrera. Por eso él no se retira jamás antes de las 19.30, 20.00 horas: "Es una cultura hasta informal, viste, como que lo notás en el ambiente, posiblemente algún jefe levante la mirada, sólo te mire y la baje, nada más, pero te das cuenta los mensajes subliminales o entre líneas" (Gerente de empresa constructora nacional, 42 años).

Las lógicas que involucra la "ciudad de la opinión" (Boltanski y Thévenot, 1991) imponen sanciones a quienes no respetan la moral colectiva, poniendo de manifiesto las formas implícitas de socialización y normalización que exigen ciertos comportamientos. Los manager de esta firma que, aunque hoy en día desarrolla formas de gestión sumamente modernas tiene una tradición organizacional más cercana a un perfil familiar o patriarcal, reconocen las sanciones que podrían derivarse de contestar ciertas normas colectivas: "hay una cultura de mirarte". Por eso, otro de sus gerentes explica que si bien ningún superior reprendería a un subordinado por esta cuestión, la mala imagen puede trasladarse a la evaluación: "no sé si alguien te va a decir «che, te estas yendo 19.30», pero sí creo que en tu evaluación a fin de año influye... hay una cultura de mirarte... «este no se pone las pilas», hay algo que sobrevuela, sin que nadie te lo haga expreso. Y está la famosa frase «te tomaste la tarde libre» (Gerente de empresa constructora nacional, 30 años).

Miradas, opiniones, bromas, contribuyen a forjar reglas sobrentendidas que moldean las conductas de acuerdo con los patrones socialmente esperados. Las representaciones que construyen los dos gerentes de la firma constructora arriba citados se comprenden aún mejor si examinamos la concepción de trabajo y lealtad hacia la firma que tiene uno de sus directores principales. Se trata de una de las personas más reconocidas del ámbito empresarial argentino: uno de sus más altos manager. Según él explica, el equipo de elite que lidera conoce el compromiso que exige estar en lo más alto. La contrapartida de trabajar en una de las firmas más prestigiosas del país -y, por carácter transitivo, formar parte del *management* más prestigioso del país-, supone lealtad, compromiso y responsabilidad: ser un manager *top* tiene su costo.

Esto claramente es *World Wide Class*, es un orgullo que desde Buenos Aires podamos estar en lo más alto. Es difícil, hacerlo requiere compromiso, esfuerzo. Y yo se lo digo siempre a los chicos: somos un equipo de elite y ser un equipo de elite no significa vivir de cóctel, significa estar entrenados todos los días y hacer todos los días un esfuerzo más y eso te da una diferencia con respecto a los demás. Esa es nuestra filosofía, la excelencia, la capacitación, el compromiso de

*loyalty* hacia la empresa. Esto requiere esfuerzo, dedicación: si vos querés ser un *mánager top* tiene su costo (Director de empresa constructora nacional, 61 años).

Es evidente que una representación tal de lo que supone ser un *mánager top* en esta compañía, que construye un tipo ideal en el que la motivación y el compromiso se muestran, entre muchas otras cosas, con una fuerte presencia en la firma: es decir, cumpliendo largas jornadas. Irse en horario esconde las sospechas del menor interés o compromiso con el futuro de la compañía y compromete la expectativa de ascenso que se deposita en un cuadro. Y todo esto a pesar de que, en lo formal, el trabajo se pondera sobre la base del cumplimiento de objetivos.

Aunque desde la privatización de la firma eléctrica se pregona que el cumplimiento de los objetivos es la disciplina que rige la jornada de trabajo, aquí también las sanciones simbólicas que se imponen a quienes contradicen ciertas normas informales son más eficaces que la retórica formal. El gerente que habla a continuación me explica que, conociendo la regla tácita, él normalmente trabaja hasta las 19.30 o 20.00 horas. Está bien visto cumplir largas jornadas aunque, como señala, “probablemente muchísima gente se quede hasta las siete, ocho de la noche sin nada que hacer, simplemente por si suena el teléfono, para que se vea que uno está” (Gerente de empresa eléctrica de capital nacional, 54 años). Aunque esta es, asimismo, su práctica cotidiana, me cuenta que el día previo a la entrevista debió irse “temprano” -a las 18.00, lo que es en realidad su horario formal de salida- porque debía ir al dentista. A las 19.30 recibe el llamado de su director al celular y siente la presión negativa que supone no haber estado en su oficina, lo cual hubiera sido un “gol”, como él mismo dice.

Uno no se va en el horario que tiene que irse porque no sería bien visto. Sí lo que está bien visto es que uno tenga un horario extenso y si un director llama, a uno lo encuentre. Y si no lo encuentra para eso está el celular. Te voy a contar esta anécdota que a lo mejor te enriquece: ayer me fui temprano, me fui a las seis de la tarde, porque tenía que ir al dentista. A las siete y media me llamaron por celular. Ahora existe el celular y te pueden ubicar. Si me hubieran encontrado en la oficina, hubiera sido un gol. Me tuvieron que localizar por el celular, porque me encontraba en la calle. Me encontraron. Dentro de la escala de lo que está bien visto: “aceptable”, me encontraron. Inaceptable: que yo tuviera el celular apagado y que el dato que yo tenía que dar, no lo hubiera podido dar. Como imagen personal: si me hubieran encontrado en mi oficina, hubieran dicho: «Esta persona sí que está identificada con la empresa. Son las siete y media y está resolviendo problemas. Está. Lo encuentro». Eso hubiera sido un gol. Lo esperable es que en cualquier momento, dentro de las 24 horas, me encuentren. Celular apagado es: «a este no le importa nada de nada». ¡Y es mi horario, ya terminé, son siete y media! ¡Fui al dentista, aparte! (Gerente de empresa eléctrica de capital nacional, 54 años).



Otro de los gerentes de esta misma firma me explica que aunque el horario de salida de sus subordinados es a las 18 horas, le “gusta que lo aguanten hasta las 19”. Esa presión que transmite a sus empleados es la misma que recibe él desde el directorio: la imagen positiva es aquella que se edifica con una fuerte presencia en la empresa. Si bien muchos de sus “colaboradores” se retiran a las 18 y no por ello los evaluará negativamente -en definitiva la evaluación debe ponderar el cumplimiento de los objetivos- sí reconoce que esa “apreciación conceptual” va a influir en, por ejemplo, la recomendación para un mejor puesto.

Yo me quedo todos los días hasta las ocho y la gente habitualmente tiene un horario de salida a las seis, yyy... a mí me gusta que mis colaboradores me aguanten hasta las siete. Porque a veces necesito cosas. Y hacia arriba es la misma cuestión: si a vos te llaman un día, no estás, te llaman dos días, no estás, te llaman tres días, no estás, al cuarto día te quedás. A veces me pasa que llamo seis y veinte o seis y diez porque necesito algo y no está la gente y no me gusta. No me gusta y sin embargo si vos me preguntás yo te digo es “10 puntos” y lo voy a valorar en la evaluación como excelente. Pero en alguna medida ese dato conceptual a mí me va a influir. Por ejemplo en una recomendación para asumir alguna posición en particular (Gerente de empresa eléctrica de capital nacional, 51 años).

Estos elementos nos muestran que, aunque la retórica managerial formal postule el cumplimiento de objetivos como la disciplina que predomina, una mirada atenta a los procesos de interacción cotidiana nos permiten ver otras formas más sutiles de control que se asocian con la construcción de una imagen socialmente reconocida. Sobre todo en las firmas más tradicionales y en las privatizadas, la “buena imagen” que asocia el compromiso de los cuadros al hecho de permanecer largar jornadas en la oficina nos muestra que el discurso managerial moderno no forja automáticamente una cultura organizacional a su medida. En efecto, aunque la retórica formal y los procedimientos de gestión de estas firmas responden a modelos modernos, las tradiciones organizacionales muestran la complejidad de la traducción entre discurso y práctica. Los procedimientos de gestión managerial modernos no se aplican sobre el vacío sino sobre empresas con una historia sobre cuya base se retraducen las formas que propone la gestión moderna.

### **El reconocimiento social como exigencia: más allá del logro de objetivos**

Si bien los “logros objetivos” son sin duda definitorios, ser un mánager exitoso no es nunca, exclusivamente, el resultado de cumplir las metas propuestas. También resulta de saber construir una imagen de directivo socialmente válida. Desde luego esto no significa que los mánager no deben cumplir sus metas: por el contrario, el logro de sus objetivos es condición *sine qua non* del

acceso a la cúspide y de su permanencia en el cargo. Más bien afirmo que en el cumplimiento de sus metas intervienen una serie de relaciones que desbordan la “actividad racional de producción” (Flamant, 2002). La actividad productiva está mediada por un conjunto de relaciones de orden moral que moldean el logro de los objetivos, entre ellas, la construcción de consenso y opinión.

Ya en los albores de la sociología Durkheim (2005 [1912]) y Simmel (1986 [1908]) mostraron que el reconocimiento recíproco es un imperativo de la vida social. Según Honneth (1997 [1992]), los individuos se conciben a sí mismos como poseedores de valor y como miembros legítimos de una comunidad en la medida en que encuentran reacciones positivas de parte de aquellos con quienes interactúan. El espacio de la empresa no es la excepción: allí se configura, asimismo, una trama reglada según principios de reconocimiento mutuo. Los procesos de diferenciación, clasificación y jerarquización que asignan estatus desiguales ocurren, en buena medida, en la interacción cotidiana en el seno de la empresa.

El lugar que se ocupa en la firma no se define, entonces, solo por el rango. Los procesos de interacción cotidiana ordenan también a las personas en una trama de apreciación intersubjetiva que las sitúa en lugares valorados desigualmente. Es en este sentido que el progreso de la carrera tiene uno de sus sostenes en la construcción del consenso sobre el propio valor: el reconocimiento de la comunidad legitima el lugar de las personas. Como señala un director de recursos humanos, la imagen y el respeto profesional de “su gente” lo consolidan como líder: “La imagen que tiene de mí mi equipo es importante, porque también eso te ayuda a establecerte como líder, el respeto profesional también conlleva el respeto por el liderazgo” (Director de recursos humanos de empresa multinacional de consumo masivo, 37 años).

Quizás debido a esto una gerenta de la misma firma admite que una carrera exitosa se apoya tanto en la producción de “logros reales” como en el “show” que los muestra. El crecimiento en la línea de mando se explica, en parte, por la capacidad de exhibir el buen desempeño: quienes no acompañan el logro de objetivos con el reconocimiento del entorno difícilmente continúan en carrera.

Vos vas construyendo tu carrera desde los logros reales y también desde la percepción que tiene el resto de vos. Yo siempre le digo a la gente que labura conmigo que tiene que haber un equilibrio entre la realidad de lo que hacés y el *show* que mostrás. La gente que sólo hace *show* y no puede demostrar logros, puede ser que al principio le vaya bien pero a la larga cae. La gente que labura y realmente hace un laburo brillante pero no lo muestra de ninguna manera, la verdad que es difícil también que desarrolle una carrera (Gerenta de empresa multinacional de consumo masivo, 40 años).

Cumplir los objetivos propuestos y obtener una alta calificación son factores de la carrera directiva: la *performance* es un elemento que hace del mérito un principio de justificación de las posiciones. Ahora bien, el imperativo de la “puesta en escena” (Goffman, 1973 [1959]) suma un componente relacional a la selección: la visibilización del mérito. Un director de la firma telefónica enfatiza sin dudar que “hay que ser muy bueno y hay que parecer que se es muy bueno” (Director de empresa de telefonía de capital extranjero, 35 años).

En la construcción de este “parecer” los *mánager* hacen uso de los “símbolos de estima” (Goffman, 1951) propios del líder que describe la gramática managerial: una persona comunicativa, carismática, de opiniones firmes, presencia segura. El dirigente moderno, en efecto, se asienta en una legitimidad que se funda en el valor que los demás le otorgan y que, lejos de hacer un uso autoritario del rango, fomenta más bien un espíritu de intercambio. Ofrecer una presentación de sí adecuada a estas prescripciones resulta esencial en una profesión donde la estima tiene vital importancia: “hay tipos que son muy buenos, técnicamente buenísimos, sin embargo, por ahí es un bicho de laboratorio o un bicho técnico y para pegar el salto requerís mucho más que eso, tenés que tener toda una personalidad” (Gerente de empresa constructora nacional, 30 años).

Las referencias al impacto de las cualidades personales y relacionales en el éxito de la carrera fueron moneda corriente en las entrevistas. Como lo resume un director de la firma telefónica:

Una carrera acá adentro depende de tus resultados más tu habilidad para que eso funcione, para que se vea, el resultado puro... si vos sos un excelente técnico pero no tenés un *network* interno, no generaste empatía, no lograste que tu trabajo sea valorado por los demás... hay una mezcla de eso que hace que una persona sea exitosa o no sea exitosa (Director de empresa de telefonía de capital extranjero, 33 años).

Gran parte de la importancia que adquieren las cualidades relacionales y los procesos de construcción de reconocimiento como formas de construir una carrera exitosa se asocian a las nuevas formas de gestión que predominan en la actualidad. Como señalan Boltanski y Chiapello (1999) el *management* participativo, a diferencia de los modelos tradicionales propone -al menos formalmente- el trabajo en equipos colaborativos en los cuales las jerarquías, si bien no se anulan, aparecen atenuadas. Si se examina la materialidad del trabajo managerial resulta evidente que una de sus características centrales es la permanente interrelación de sus principales agentes -los *mánager*- con diversas personas, tanto internas como externas a la firma: “Tenés que trabajar en *team* totalmente multidisciplinario, sujeto a un montón de puntos de vista distintos, niveles de convencimiento, sostener posiciones, es una dinámica de trabajo totalmente grupal, de interacción

permanente, de gran cantidad de reuniones” (Gerente de empresa constructora nacional, 30 años).

Un estudio de 1964 sobre el *manager's working day* mostraba que los *mánager* norteamericanos pasaban la mayor parte de su día hablando e interactuando con otros: las conferencias, las reuniones y las discusiones componían, en efecto, gran parte de la jornada managerial (Brewer y Tomlinson, 1964). Algo similar pude verificar al examinar la jornada laboral de los *mánager* entrevistados: su agenda está compuesta predominantemente de reuniones. Tanto a los efectos de planificar las estrategias -en los más altos niveles de mando- como a los fines de ponerla en práctica -en los niveles intermedios- en el trabajo directivo la creación de valor se produce por medio de la interacción con otras personas.

Ahora bien, a diferencia de los datos que resultan de aquella investigación -donde se señalaba que los *mánager* tenían poco contacto con sus superiores jerárquicos- los datos que recolecté muestran, en cambio, relaciones más fluidas con los superiores y con los distintos departamentos de la organización. En efecto, mientras que el estudio de los años 60 indicaba que las directivas eran elaboradas en las altas esferas e impartidas -muchas veces por escrito- a los *mánager* cuya función era hacer cumplir, el *management* participativo que impera en la actualidad supone que el trabajo de decisión sea, al menos formalmente, un trabajo de consenso. Los *mánager* entrevistados señalan las diversas instancias de participación en diferentes canales de toma de decisión en los que se ven involucrados: si bien los grandes lineamientos estratégicos se definen en las altas esferas -locales y globales-, numerosas reuniones de discusión con el director de área o entre personas de diversos departamentos suponen que los modos de su puesta en forma se definan colectivamente.

Indudablemente esto no anula el poder de decisión desigual que tienen las personas según su nivel jerárquico y, sobre todo, el rol del directorio en la planificación estratégica y los lineamientos a seguir. En este sentido, no puede decirse que los modos actuales de *management* hayan anulado la autoridad, el poder o las jerarquías. Ahora bien, esto no obsta que ciertas decisiones puedan ser consensuadas y discutidas en el seno de los equipos.

Esta es una compañía de mucho trabajo en equipo, con lo cual el relacionamiento positivo es muy importante, es -diría- clave, pero no tiene mucho que ver si son niveles superiores, o pares, o colaboradores, porque acá se trabaja de una manera un poco diferente, con mucho trabajo en equipo, donde los niveles jerárquicos no tienen mucho que ver en eso. O sea, todos más bien nos manejamos como un equipo de trabajo y sí hay niveles jerárquicos, porque hay niveles de decisiones, pero las ideas provienen de mesas, las decisiones muchas veces son consensuadas, no hay antigüedades, no hay niveles, son equipos de trabajo (Director de empresa multinacional de servicios financieros, 51 años).

Entonces, aunque la multiplicación de las instancias de discusión colectiva no anula el poder desigual de decisión que tienen las personas, es innegable que la interrelación es un elemento que prima en la labor managerial. Quizás es debido a la naturaleza profundamente “conexionista” del trabajo managerial, para usar un término de Boltanski y Chiapello (1999), que los departamentos de recursos humanos ponen tanto énfasis en evaluar las competencias relacionales. La capacidad de las personas para interpretar el funcionamiento relacional de la firma, así como su aptitud para cultivar redes que garanticen la colaboración, la integración y el alineamiento de los empleados con los objetivos, no solo construye reconocimiento social entre colegas sino que configura una serie de competencias muy concretas que son rigurosamente evaluadas. Estas cualidades se asocian, especialmente, a la concepción que las firmas tienen de un liderazgo efectivo: aquel capaz de motivar y desarrollar a las personas para la realización eficiente del trabajo y para alentar el trabajo cooperativo en equipo.

Es en función de este tipo de trabajo que los managers afirman que una buena carrera se sostiene, en gran medida, en la capacidad de reconocer la dinámica relacional del entorno, de vincularse con otros y de construir redes de aprecio y colaboración. Puesto que la organización se maneja por procesos, la aptitud para interactuar con pares y colaboradores, es decisiva en la realización de los objetivos laborales.

Esta es una organización que se maneja por procesos: es clave la interrelación y es clave con quién te toca interactuar. Y si sos medianamente perspicaz y fino en la forma de detectar las cosas, tenés mucho para aprender de todo el entorno. Entonces, allí los colaboradores, los pares, son claves. Esta es una organización en la que todo se cruza mucho (Gerente de empresa multinacional de consumo masivo, 39 años).

Por cierto que esto no implica afirmar que el trabajo managerial sea uno de pura interacción -libre de constricciones-, donde las personas recorren la firma estableciendo “conexiones” de un modo totalmente autónomo. Más bien, es correcto decir que el trabajo managerial se desarrolla entre la *contrainte structurelle et l'autonomisation par interactions* (Metzger y Benedetto-Meyer, 2008:31). Es decir, si bien se trata de un trabajo en gran medida autónomo, en el que las interacciones ocupan una parte importante de la labor cotidiana, se desarrolla, al mismo tiempo, en el marco de constricciones estructurales evidentes (la imposición de un determinado lineamiento o estrategia, por ejemplo, el cumplimiento de los objetivos o incluso la “modalidad” bajo la cual dichos objetivos deben cumplirse).

Ahora bien, si la *contrainte structurelle* no debe soslayarse, es cierto que las formas de trabajo que se basan en el *management* participativo -evaluado por el cumplimiento de objetivos que se

realizan en el marco de proyectos donde prima el trabajo en equipo-, abren un espacio formal de mayor autonomía del que existía en las formas de trabajo tradicionales. Esto puede verse claramente en aquellas firmas estatales que, luego de la privatización, sufrieron reingenierías tendientes a implementar una gestión moderna. Burt, Hogarth y Michaud (2000) encuentran algo similar para los casos francés y norteamericano. Según estos autores, los procesos de modernización de las firmas han creado mayores oportunidades para la autonomía volviendo a la capacidad de generar redes y estima social elementos del éxito profesional.

En suma, los modos de gestión que predominan en las firmas que estudié suponen que el trabajo managerial se realice de un modo práctico en el que la interrelación, la construcción de lazos y la participación en redes de trabajo son centrales para el cumplimiento de la tarea. Esto supone que las cualidades relacionales y la capacidad de forjar reconocimiento social sean elementos que contribuyen a establecer el liderazgo y, por ende, a construir el espacio de posiciones jerárquicas dentro de la empresa. Las formas intersubjetivas de acción y relación contribuyen a explicar una buena parte de los procesos de regulación y normalización.

### **La puesta a un lado de la línea: formas tácitas de gestionar el fracaso**

La importancia de las formas subjetivas de relación y regulación del espacio interno de la empresa se aprecia particularmente al momento de evaluar cómo las grandes firmas "gestionan" a quienes no se adaptan a los niveles de performance y de excelencia esperados. De acuerdo con lo que venimos viendo, también en estos casos las formas modernas de gestión se acercan más a modalidades que apelan al control subjetivo y menos a los procesos de disciplina clásicos. Esto se advierte particularmente al observar que las grandes empresas argentinas son escuetas en despidos de sus ejecutivos. Los responsables de recursos humanos, pero también manager y empleados, coinciden en que el despido de un manager se da raramente. ¿Qué sucede entonces con aquellos manager que ya no sirven?

Lo más natural es que las personas ya sepan si pueden o no estar y en qué grupo estar. Esto es como un partido de fútbol, está el que es estrella -que es el que hace los goles-, está el que juega -que forma parte del equipo y ayuda a hacer goles- y están los que miran desde la tribuna porque no son buenos, no tienen la destreza para hacer goles o para estar dentro del equipo. Y eso la persona lo sabe, el que está en la tribuna sabe que él no es el mejor, entonces decide tomar otro camino (Gerente de empresa de telefonía de capital extranjero, 36 años).

La gramática que ubica a las personas en posiciones desigualmente valoradas nos ayuda a comprender cómo se construye socialmente el fracaso en un espacio donde los ejecutivos no suelen ser despedidos sino que se retiran “por propia voluntad” (y reciben por ello una buena compensación). Reconstruyendo esta gramática pude comprobar que los mecanismos de la destitución no asumen las formas clásicas -como el despido- sino que entran en juego otras formas simbólicas de exclusión. Si el reconocimiento social y la recompensa económica asociados a la adquisición de rango jerárquico son factores por los cuales los *mánager* declaran emprender una carrera directiva, la desestima de quienes no logran consolidar la norma ascendente es explicativa de muchos de los comportamientos de este espacio (Becker y Strauss, 1956).

La puesta a un lado de la línea parece ser la práctica más habitual para lidiar con quienes, por diversos motivos, se ha decidido excluir del grupo que está en carrera para integrar la elite directiva. Lo que los nativos denominan el “freezer” explica gran parte de la lógica de la destitución en este espacio profesional: “Lo más común no es que desvinculen, no. Los ponen a trabajar en otras áreas, los corren. Una especie de freezer. Estás ‘freezado’” (Gerente de empresa de telefonía de capital extranjero, 39 años).

Los entrevistados coinciden en que la principal forma de fracaso en su profesión es el stop de la carrera ascendente, lo cual supone no solamente ver detenida la posibilidad de alcanzar el rango que se asocia al éxito sino, sobre todo, ver lacerada la autoestima. Un gerente de la firma constructora explica la “metodología” de desvinculación que rige en su empresa, donde, según dice, es más probable que la firma “genere empujados públicos” que despida a uno de sus ejecutivos.

No es política de la empresa despedir. Es más probable que genere empleados públicos que te despida, es probable que te de una asignación muy poco relevante, que te quite todas las ganas de trabajar. O sea, el lugar que yo ocupó ahora como gerente es un lugar que antes lo ocupaban gerentes que ahora tienen 55, 60 años, que los han bajado o los han pasado a una situación pasiva, les dan proyectos de mucho menor tamaño. Ganan el doble que yo pero desafío ninguno ¿viste? La forma, cuando alguien cae, es ponerlo en el *freezer*, ponerlo en la heladera, en un lugar de poca exposición, de poca motivación, con pocos desafíos, con poca posibilidad de crecimiento... Y después, según la edad, si el tipo tiene 45 años lo más probable es que renuncie, se vaya, acuerde su desvinculación, si tuvo un lugar de privilegio su desvinculación puede ser muy buena plata. Motivan la desvinculación dándole asignaciones que sabe que no le va a gustar. Un tipo de emprendimiento, que lo pongan en un *freezer*, ¿cuánto tiempo va a durar? Muy poco. Se vuelve loco, dice «renuncio, lo que quieran, pero sáquenme de acá». Esa es la metodología (Gerente de empresa constructora nacional, 32 años).

El *freezer* tiene implicancias distintas según la edad y la motivación de quien quedó estancado: posiblemente un ejecutivo cercano a la edad de jubilarse acepte la “degradación estatutaria” (Garfinkel, 1956) mientras que uno más joven intente reinsertarse en otra compañía. Este mismo entrevistado reconoce que su puesto, antes ocupado por un gerente de mayor edad, fue objeto de un recambio generacional que implicó la puesta a un lado de su anterior ocupante (7). En una firma multinacional de consultoría a empresas el despido tampoco parece evidenciarse como el mecanismo más usual para prescindir de un cuadro. Aquí también las formas simbólicas de destitución que involucran “frenar” a una persona que viene desarrollando una trayectoria ascendente resultan explicativas.

-Si en un momento los pibes [silencio] no te quieren más, lo más probable es que no se gasten echándote, si no que te *freezen*.

-¿Cómo es eso?

-Es muy evidente. Pasan uno, dos, tres años y no te ascendieron, es así. A los tres años que no te ascendieron es porque te *freezaron*. [...] Y llega un momento que la gente se cansa y se va. Un año no te ascienden, al otro año de vuelta no te ascienden. Llega un punto que todos los demás que entraron con vos ya te pasaron dos categorías. Entonces te empezás a sentir mal, todos crecen menos yo y se terminan yendo (Gerente de estudio internacional de consultoría a empresas, 34 años).

La sanción es la mirada del entorno: “te empezás a sentir mal, todos crecen menos yo”. Es el reconocimiento de la comunidad -de pares, superiores, subordinados- la instancia que regula las formas, desigualmente valoradas, de pertenencia al espacio. El conjunto de posiciones que componen la estructura interna de la empresa configura una trama simbólica que es leída por las personas que la integran. Como explica este gerente de la firma consultora: “te das cuenta con la cartera de clientes que tiene cada gerente si está creciendo o si está *freezado*; la cartera de clientes define un poco tu perfil, como te ve la compañía” (Gerente de estudio internacional de consultoría a empresas, 34 años).

Los entrevistados condenan moralmente la metodología del *freezer* como una falta de respeto (Honneth, 2007 [2000]). Sobre todo en las empresas más modernas y dinámicas -asociadas con procedimientos de vanguardia en recursos humanos, donde se pregona la construcción de un “buen clima” de trabajo y la responsabilidad corporativa-, el *freezer* representa una opción “despreciable”: “Eso de ver si la gente se cansa, ponerla como gerente de zócalos o sub-gerente de archivos, esas cosas me parecen despreciables. Las personas la pasan muy mal, sufren” (Director de empresa multinacional de servicios financieros, 51 años).

Ahora bien, aunque cuestionada moralmente, esta práctica funciona en todas las empresas que estudié. Aun en aquellas más “modernas”, las formas simbólicas de desclasamiento -que asocian



la degradación estatutaria con la puesta a un lado de la línea- son habituales. La fuerza que tiene la construcción social del descrédito explica el predominio de la “auto-exclusión” como la forma más refinada de disciplina (Becker, 1985 [1963]). La gramática que hace de la imagen social una lógica de regulación supone que la selección funcione tácitamente a partir del momento en que la dimensión pública del desclasamiento se corresponde con un individuo capaz de responder a esta constricción.

Ahora bien, si bien el despido no es la forma más frecuente, en ocasiones ocurre. En estos casos el estigma parece ser categórico: “el producto se ve fallado si te echan” me diría un gerente (8). En un espacio donde el reconocimiento y la valoración social son centrales para el desarrollo profesional, el hecho de ser despedido mancilla la estima (Honneth, 1997 [1992]). Esto es especialmente importante al momento de reinsertarse: “si te echan hay un daño y ese producto costaría venderlo en el mercado” (Gerente de empresa telefónica de capital extranjero, 34 años). Esta percepción pude testearla con los máner de las diversas empresas que sostienen que el desempleo de un ejecutivo alberga las sospechas sobre los motivos de su desvinculación (¿falta de eficiencia? ¿falta de compromiso?), posicionándolos desfavorablemente para buscar un nuevo empleo.

Hay una diferencia entre saltar a una compañía estando trabajando en una compañía que estando fuera de una compañía. Hay una cosa bastante de prejuicio entre todos, es más fácil saltar de una compañía a otra que ir a una compañía por tu cuenta a buscar trabajo. Esta cosa de: «Quedó desempleado», «¿Por qué? ¿Qué pasó?» (Directora de multinacional automotriz, 42 años).

Buscar trabajo “desde adentro” o “desde afuera” de la empresa no parece ser lo mismo. En virtud del estigma que conlleva el despido, las mismas empresas colaboran con la reubicación de los máner antes de que abandonen el cargo: es lo que las ciencias de gestión llaman *outplacement*. Es manteniendo su posición en la firma, o incluso contratando empresas de consultoría que lo asisten en su reinserción, como las firmas lidian con la desvinculación de quien fuera personal de confianza: “Siempre nosotros si estamos pensando en que alguien se vaya, si tenemos buenas relaciones, le decimos: «Tomate unos meses para buscar trabajo. La compañía te sigue pagando el sueldo»” (Gerenta de recursos humanos de empresa multinacional de consumo masivo, 35 años). Si mantener formalmente el puesto en la empresa les permite a los ejecutivos esquivar el estigma del despido, este procedimiento propicia, al mismo tiempo, un egreso sin conflicto (o con bajo nivel de conflicto) del personal de mando. Las empresas continúan de este modo construyendo la lealtad a la firma y la buena imagen corporativa puertas afuera.

## Algunas reflexiones finales

En este trabajo busqué reflexionar sobre las formas de regulación y normalización que predominan en las mayores empresas de la Argentina. En sintonía con las modalidades de gestión que propone la tendencia managerial moderna, pude constatar que las formas de disciplinamiento clásicas -como la sanción formal, el despido o el control de horarios- no adquieren un papel estructurante de la dinámica interna de estas firmas. Acorde con un discurso organizacional que promueve el trabajo participativo, la construcción de consensos y la jerarquía edificada sobre el reconocimiento social de quien ejerce el mando, las formas de relación, acción y justificación apelan y se apoyan en formas de movilización subjetiva. Así, la trama disciplinaria que prevalece se asocia con formas de control ejercidas por la comunidad de pares y asociadas al descrédito individual que recae sobre quienes no adhieren a los parámetros de comportamiento que propone la gramática del *management*.

## Notas

(1) El trabajo que presento se inscribe en una investigación mayor que estudia los procesos de selección de los cuadros directivos de grandes empresas argentinas : es decir, el conjunto de prácticas, actores y tramas justificativas que explican el acceso de ciertas personas a los puestos de conducción de cúpula empresaria del país (Azpiazu y Basualdo, 2009). Se trata de una pesquisa de corte cualitativo en ocho firmas de diversos rubros (industriales, servicios, consultoría, construcción) y formas de propiedad (multinacionales, grupos locales, empresas privatizadas), escogidas del ranking de las cien firmas con mayor volumen de facturación que anualmente produce la *Revista Mercado*. En dichas compañías entrevisté a 88 máner (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Realicé también 12 entrevistas en profundidad a los directores y responsables de recursos humanos, así como a informantes clave de diversos ámbitos del mundo de los negocios (consultores, editores, dirigentes de asociaciones empresarias, de escuelas de negocios). Analicé, además, documentos producidos por las empresas (manuales de recursos humanos, grillas de evaluación, etc.) y realicé un trabajo de observación en las presentaciones de los programas de MBA -*Master in Business Administration*- que cuatro *Business Schools* (dos españolas, una norteamericana y una argentina) realizaron en Buenos Aires en 2007 (Luci, 2009).

(2) Con esto me refiero a las formas de gestión que tienen origen en las principales empresas, consultoras y escuelas de negocios norteamericanas y que configuran la pauta managerial hegemónica a nivel global. Ver Szlechter (2015).

(3) De acuerdo con la Encuesta Nacional a Grandes Empresas que realiza el INDEC, y que comprende a las 500 empresas no financieras más importantes del país, entre 1993 y 2004 el porcentaje de firmas de capital nacional disminuyó de 56,2 % a 33 %, lo que hizo que las firmas con participación extranjera ascendieran al 67 %.

(4) Sobre la noción de competencia ver Lichtenberger (2000).

(5) La ideología managerial no siempre estuvo alineada con el paradigma de la flexibilidad de las organizaciones y la reducción de las estructuras. Las tendencias previas a los años cincuenta eran perfectamente compatibles con la "organización burocrática".

- (6) Sobre los límites de la autonomía en el empleo del tiempo de los manager, ver Davoine (1999).
- (7) Como dice L'huilier, en estos casos, la lucha por el lugar se enmascara bajo la forma de un recambio generacional (2002).
- (8) Sobre la relación entre el despido y la estigmatización de los manager, ver Li (2002), Letkemann (2002).

## Bibliografía

- Antunes, R. (2001), *¿Adiós al trabajo?, ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*, São Paulo, Cortez.
- Azpiazu, D. y E. Basualdo (2009), *Transformaciones estructurales de la economía Argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*, Buenos Aires, PNUD.
- Becker, H. (1885 [1963]), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- Becker, H. y A. L. Strauss (1956), "Careers, Personality, and Adult Socialization", *The American Journal of Sociology*, 62 (3), pp. 253-263.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. y L. Thévenot (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bourdieu, P.; Boltanski, L. y M. de Saint Martin (1973), "Les stratégies de reconversion: Les classes sociales et le système d'enseignement", *Social Science Information* 12 (5), pp. 61-113.
- Brewer, E. y J.W.C. Tomlinson (1964), "The Manager's Working Day", *Journal of Industrial Economics* 12 (3), pp. 191-197.
- Burt R.; Hogarth, R. y C. Michaud (2000), "The social capital of french and american managers", *Organization Science* 11(2), pp. 123-147.
- Chudnovsky, D.; López, A.; Pupato, G. y G. Rossi (2004), "Sobreviviendo en la Convertibilidad. Innovación, empresas transnacionales y productividad en la industria manufacturera", *Desarrollo Económico* 44 (175), pp. 365-395.
- Davoine, E (1999), "Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31-32-33, pp. 79-96.
- Du Gay, P. (1994), "Making up Managers: Bureaucracy, Enterprise and the Liberal Art of Separation", *The British Journal of Sociology* 45 (4), pp. 655-674.
- Durand, C. (1978), *Le travail enchaîné. Organisation du travail et domination sociale*, Paris, Seuil.
- Durkheim, E. (2005 [1912]), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF.

- Fayol, H. (1916), "Administration industrielle et générale", *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10, pp. 5-164.
- Flamant, N. (2002), *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF.
- Garfinkel, H. (1956), "Conditions of successful degradation ceremonies", *American Journal of Sociology* 61, pp. 420-424.
- Goffman, E. (1951), "Symbols of Class Status", *British Journal of Sociology* 2 (4), pp. 294-304.
- Goffman, E. (1973[1959]), "La présentation de soi", *La mise en scène de la vie quotidienne* vol. 1, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Honneth, A. (1997), *La lucha por el reconocimiento*, Barcelona, Crítica.
- Honneth, A. (2007 [2000]), *Disrespect: the normative foundations of critical theory*, Cambridge, Polity Press.
- Letkemann, P. (2002), "Unemployment professionals, stigma management and derivative stigmata", *Work, Employment and Society* 16 (3), pp. 511-522.
- Lichtenberger, Y. (2000), "Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación", *Documentos para seminarios N° 7*, Buenos Aires, CEIL-PIETTE, CONICET.
- Luci, F. (2009), "Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management", *Revista de Antropología Social*. Universidad Complutense de Madrid, 18, pp. 317-338.
- Luci, F. (2011), "La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una "revolución managerial"?", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*. Año 16, Número 26, pp. 145-181.
- Luci, F. (2012), "El management como gramática: la producción de los dirigentes de empresas", *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad de Costa Rica, 135-136 (I-II), pp. 171-183.
- Metzger, J. L. y M. Benedetto-Meyer (2008), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Reynaud, J.-D. (2001), "Le management par les compétences: un essai d'analyse", *Sociologie du travail* 43, pp. 7-31.
- Simmel, G. (1986 [1908]), *Sociología. Estudios sobre las formas de socialización*, Alianza, Madrid.
- Szlechter, D. (2015), *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*, Los Polvorines, Ediciones UNGS.
- Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & brothers.
- Thomas, A. B. (1983), "Managerial careers and the problem of control", *Social Science Information*, 22, pp. 1-25.

- Thompson, E. P. (1967), "Time, work-discipline and industrial capitalism", *Past and Present* 38, pp. 56-97.
- Thuderoz, C. (2006), *Histoire et sociologie du management: Doctrines, textes, études de cas*, Lyon, PPUR.
- Walter, J. y C. Senén González, (1999), "Empresas y sindicatos en la telefonía argentina privatizada", J. Walter y C. Senén González (comp.), *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*, Buenos Aires, EUDEBA.