

## ¿GERENTES O EMPRESARIOS? APUNTES PARA UN DEBATE TEÓRICO SOBRE EL TRABAJO GERENCIAL

DIEGO SZLECHTER (\*)

Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina

### RESUMEN

Los estudios acerca del trabajo gerencial se enmarcan dentro de los que abordan la transición desde el "fordismo" hacia el "posfordismo". Estas discusiones suelen soslayar o relegar a un papel secundario la cuestión de las transformaciones en la identidad y la subjetividad dentro del espacio de trabajo. Sostenemos en este trabajo que el espacio laboral ocupa un rol fundamental en la conformación de la identidad. Este supuesto se opone a los pronósticos más optimistas del llamado posfordismo que consideran que la esfera extralaboral es la que imprime su sello sobre el mundo del trabajo. La intención de este artículo es indagar, por un lado, cómo abordan las Ciencias Sociales la cuestión del trabajo gerencial y por otro, qué aportes realiza la literatura en este campo para intentar esclarecer qué tipo de subjetividad propician las empresas para con sus mandos gerenciales y qué implicancias conlleva en la práctica laboral concreta de éstos. Ante la casi inexistencia de debates acerca de la figura del manager en nuestra región, sembraremos las primeras semillas hacia una agenda de investigación latinoamericana.

### PALABRAS CLAVE

trabajo gerencial; posfordismo; trabajo en red

## MANAGERS OR BUSINESSMEN? NOTES FOR A THEORETICAL DEBATE ON MANAGERIAL WORK

### ABSTRACT

Labor studies concerning managerial work are framed into the debates around the transition from fordism to posfordism. These discussions tend to relegate to a secondary role the issue of transforming identities and subjectivities within the work space. We stress in this article that work occupies a fundamental role in the configuration of identity. This proposal is opposed to the most optimistic forecasts of the so called posfordism, which regards the world outside work as one that outweighs the world of labor. The intention of this article is to inquire, on one side, how the Social Sciences approach the issue of managerial work and, on the other, how the literature in this field contributes our understanding of what kind of subjectivity corporations promote on their managers and its implications on their everyday work. Considering the almost inexistence of debate about the figure of the manager in our Region, we will sow the first seeds towards a Latin American research agenda.

### KEYWORDS

management work; posfordism; networking

### RECIBIDO

30 Octubre 2009

### ACEPTADO

11 Marzo 2010

### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:

Szlechter, D. (2010) ¿Gerentes o empresarios? Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo gerencial. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 180-201. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

### \* AUTOR PARA CORRESPONDENCIA:

Investigador Docente del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.  
Correo electrónico: [diego\\_szlechter@yahoo.com.ar](mailto:diego_szlechter@yahoo.com.ar)

DOI:10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-8

ISSN 0717-7798

ISSNe 0718-6924

## Introducción

La Segunda Guerra mundial provoca la desaparición de viejos estilos de vida en el mundo occidental. Una de las causas de este fenómeno se compone de drásticos cambios en la estructura ocupacional del mundo occidental, especialmente en EE.UU., que resultaron en un nuevo grupo de administradores surgidos de los college devenidos muchos de ellos gerentes de las grandes corporaciones. En la Argentina, la emergencia de este nuevo grupo social sería impensable si no fuesen por la generalización de la educación, la complejización de la estructura ocupacional y la consecuente movilidad social (que en el régimen estamental pre capitalista no existía), factores posibilitados por el enriquecimiento de la estructura del mercado.

Los estudios acerca del trabajo gerencial se enmarcan dentro de los debates acerca de la transición del llamado "fordismo" hacia el "posfordismo" o de producción en masa a la producción flexible. Estas discusiones suelen soslayar o relegar a un papel secundario la cuestión de las transformaciones en la identidad y la subjetividad dentro del espacio de trabajo. A lo sumo estas cuestiones son vistas como efectos de dichas transformaciones y no como fenómenos que guardan un rol protagónico en dichos eventos. Sostenemos en este trabajo que el espacio laboral ocupa un rol fundamental en la conformación de la identidad. Este supuesto se opone a los pronósticos más optimistas del llamado posfordismo que consideran que la esfera extralaboral es la que imprime su sello sobre el mundo del trabajo.

Estos enfoques optimistas vislumbran una época en la cual el sujeto logrará desarrollar todo su potencial subjetivo aprovechándose de la creciente intelectualización del trabajo. Las Ciencias Sociales en general y la Sociología del Trabajo y de las Organizaciones<sup>1</sup> en particular, al analizar las transformaciones del mundo del trabajo y el paso de la automatización al trabajo "inmaterial", relegan a un segundo plano la problemática de las mutaciones en el mundo laboral desde la perspectiva de los actores; poco se habla de los responsables de implementar los cambios dentro del mundo laboral, los *managers*. Se presentará un recorrido alrededor de los debates teóricos acerca del trabajo de estos gerentes ya que generalmente son los empleados de nivel jerárquico medio (gerentes, supervisores, jefes) los encargados de implementar las

---

<sup>1</sup> Es necesario aclarar que dentro del campo de la Sociología de las Organizaciones existen ejes de debate compartidos con la Teoría de las Organizaciones. En este trabajo, rescatamos la perspectiva de la Teoría Crítica de las Organizaciones, ámbito de discusión por demás fructífero, si bien muchas veces relegado a un segundo plano en las reuniones científicas de los estudios organizacionales.

políticas corporativas. A pesar de no ser ni los dueños ni accionistas de las empresas para las cuales trabajan, éstos actúan en defensa de los intereses corporativos. Es necesario entender esta forma de consentimiento (Burawoy, 1989) o servilismo voluntario (Durand y Le Floch, 2006) desde la subjetividad que se propicia en estos sujetos dentro de los espacios de trabajo y en el desarrollo de sus carreras.

No es la intención de este artículo hurgar en la perspectiva de los actores, ya que eso requeriría un trabajo de campo que trasciende los objetivos del presente trabajo, sino presentar el debate teórico en torno a la cuestión del trabajo en los mandos gerenciales. En otras palabras, nos preguntaremos, por un lado, cómo abordan las Ciencias Sociales en general, la Sociología del Trabajo y la Sociología de las Organizaciones en particular, la cuestión del trabajo gerencial y por otro, qué aportes realiza la bibliografía en este campo para intentar esclarecer qué tipo de subjetividad propician las empresas para con sus mandos gerenciales y qué implicancias conlleva en la práctica laboral concreta de éstos.

¿De qué manera esta literatura estudió a los *managers*? ¿Qué papel juegan éstos dentro de los debates históricos de las Ciencias Sociales, la Sociología del Trabajo y la Sociología de las Organizaciones, en relación al abordaje recibido por otros grupos dentro del espacio organizacional? ¿Qué los diferenció de otros grupos, como ser los accionistas o los obreros más calificados, dadas las dificultades de comprender a los *managers* a partir de categorías tradicionales como las de trabajadores u hombres de negocios?<sup>2</sup>

### La confusión inherente a la definición del *manager*

Durante la primera etapa del capitalismo descrita por Boltanski y Chiapello (2002), parecía estar más claro quién era quién. Los profesionales de áreas técnicas tanto como los ejecutivos de la administración estaban claramente diferenciados de los trabajadores de planta. Estos mandos intermedios formaban parte de la “tecnoestructura” (Galbraith, 1967). Como consecuencia de esta dicotomía que se manifiesta, López Ruiz se propone analizar a los *managers* (si bien él los define como ejecutivos) a partir de categorías típicas ideales. Su teorización girará en torno a un debate sobre 2 tipos ideales: trabajadores de altas rentas y capitalistas en relación de dependencia.

---

<sup>2</sup> Resulta por demás pertinente la teorización que presenta López Ruiz (2004) acerca de los ejecutivos de empresas transnacionales: ¿Son hombres de negocios o simplemente trabajadores?

En cuanto al primer tipo ideal, si se toman en sentido estricto, los *managers* son trabajadores, ya que venden su fuerza de trabajo a la corporación a cambio de un salario. Su vínculo se explicita a través de un contrato de trabajo. Sin embargo, su lugar dentro de la empresa está lejos de corresponderse con los trabajadores en sentido tradicional. Estos no son dueños de las empresas siendo motivo suficiente para que sean considerados como trabajadores. Tengamos en cuenta que los trabajadores de altas rentas, por más que simulen serlo y aspiren a ello, no forman parte de lo que Wright Mills (2002) dio en llamar “la elite de poder”. De igual manera, los trabajadores de altas rentas se diferencian de los demás trabajadores, formando un contrapunto de lo que llamaríamos “los trabajadores de bajas rentas”, los cuales desarrollan servicios de baja calificación y baja remuneración. Sin embargo, sostiene el autor, la renta, como valor cuantificable, no parece ser el mejor indicador para describir un *ethos* social en formación.

Al analizar el siguiente tipo ideal de “capitalistas en relación de dependencia”, el autor afirma que, al consultar a los ejecutivos acerca de su posición dentro de la empresa, la mayoría de los entrevistados afirmaban ser más hombres de negocio que trabajadores. Sin embargo, ellos parecen ser dueños de un capital distinto del que detentan los dueños o accionistas de las empresas para las cuales trabajan: los *managers* son propietarios de un capital/destreza y ese capital incluye actitudes esenciales como la flexibilidad y el desapego de esquemas tradicionales –y también de lugares, personas y cosas– y la capacidad, sagacidad y astucia para la toma de decisiones que impliquen riesgo. Como consecuencia de esto, a pesar de la libertad de movimiento de capitales que, según parece, existe en el mercado del capital/destreza, decide el autor llamar a los poseedores de dicho capital “capitalistas en relación de dependencia”. Veremos en el próximo apartado el devenir histórico de la figura del gerente asalariado, dentro del marco del desarrollo del capitalismo a partir de la Revolución Industrial.

### Breve historia de la gerencia

El grupo conformado por gerentes de grandes empresas en la Argentina, constituye un fenómeno relativamente novedoso en relación a Europa y EE.UU. En Latinoamérica en general y en la Argentina en particular, la sutil “división del trabajo” entre propietarios, gerentes y trabajadores no se da hasta entrados los 70 con el comienzo de la apertura de la economía argentina a la inversión extranjera directa y la irrupción

de la corporación multinacional en la escena económica. Esto hace que la caracterización del gerente aparezca en forma relativamente tardía con respecto al llamado primer mundo, por un lado, y que los procesos de concentración económica generen una menor dispersión y diferenciación entre gerentes medios y altos en términos de acceso al mercado de bienes y servicios y consumos culturales. Consecuentemente, es comprensible (aunque no deja de ser llamativo) la ausencia de debates en torno a esta figura en Latinoamérica en general y en la Argentina en particular. Es por eso que trazando la historia de la conformación de los mandos medios en grandes empresas, la investigación nos guíe directamente al mundo anglosajón.

Es importante aclarar que el nacimiento de la gestión empresarial comenzó a comienzos del siglo XX y tuvo como consecuencia el nacimiento de un nuevo grupo social de directores y administradores asalariados, designados posteriormente con el término de *managers*, al cual se le fue transfiriendo progresivamente la gestión operativa de las grandes empresas, quedando relegados los propietarios, en general, al papel de accionistas (Chandler, 1977). Henri Fayol (Fayol, Storrs y Urwick, 1916), uno de los padres fundadores de la disciplina, deseaba desarrollar una doctrina administrativa que permitiese, por un lado, la afirmación de la gestión empresarial como una profesión con sus propias reglas, consumando la ruptura respecto de un estilo de dirección cuya legitimidad derivaba de la propiedad y, por otro, abrir la vía para una enseñanza profesionalizada.

Boltanski y Chiapello (2002) han llevado a cabo una investigación, en la cual indagaron acerca de las características que asume lo que ellos llaman “el nuevo espíritu del capitalismo”. Esta investigación no toma como objeto de estudio a los *managers* (Boltanski lo había hecho con su trabajo seminal “*Les Cadres*” en 1982), sino que basa su investigación en un análisis comparativo, entre las décadas del 60 y del 90 del siglo pasado, de la literatura sobre *management*. Sería simplista, apresurado y en exceso aventurado, afirmar que el discurso sobre los managers se corresponde con el discurso de los managers.

Boltanski y Chiapello (2002) presentan un esquema de desarrollo histórico del capitalismo dividido en 3 etapas, en el cual los gerentes justifican y legitiman su trabajo alrededor de 3 ejes, los cuales van variando su peso relativo dependiendo de la etapa en que se encuentran dentro de dicho desarrollo histórico. Cada una de las etapas representa una combinación diferente entre necesidad de autonomía, búsqueda de

seguridad y apelación al bien común como forma de legitimar la defensa de los intereses corporativos en general y el trabajo cotidiano gerencial en particular.

La primera etapa, la cual comienza a finales del siglo XIX, coloca su epicentro en la figura del burgués emprendedor y en la descripción de los valores burgueses. Así, Sombart (1953) destaca la figura del capitán de industria, del conquistador heroico, haciendo énfasis en el juego, la especulación, el riesgo y la innovación. La aventura capitalista se ve dinamizada por el desarrollo de los medios de comunicación y el avance del trabajo asalariado, lo que permite a muchos jóvenes emanciparse de sus familias y sus comunidades locales. Como contrapartida, la figura del burgués y de su moral proporciona los elementos de seguridad gracias a una combinación original que suma a las disposiciones económicas innovadoras (avaricia, espíritu de ahorro, tendencia a racionalizar la vida cotidiana en todos sus aspectos, el cálculo, la previsión), disposiciones domésticas tradicionales (la importancia de la familia, el linaje, el patrimonio, la castidad de las hijas para evitar las uniones desafortunadas, dilapidando así el capital, el carácter patriarcal de las relaciones con los empleados) (Braudel, 1984). Las justificaciones ligadas al bien común estaban relacionadas con un utilitarismo vulgar que pretendía justificar los sacrificios que exigía el avance del progreso.

En el período de entreguerras, la pequeña burguesía pasaba a formar parte de las clases medias gracias al ascenso de un nuevo grupo social, “los cuadros” (en términos de Boltanski, 1982), de los cuales los pequeños burgueses comenzaban a formar parte. Hasta mediados del período de entreguerras, el sueldo era raramente el principal recurso de los miembros de la burguesía (el término salario estaba reservado a los obreros), por lo que solían poseer importantes rentas patrimoniales, como ser bienes inmuebles y valores financieros (rentas, obligaciones), los cuales fueron erosionados especialmente como consecuencia de la crisis del 30. Los ingenieros, y con ellos grandes fracciones de la burguesía, entraron dentro de la esfera del trabajo asalariado, lo que supuso un drástico descenso de su nivel de vida hasta que, una vez terminada la segunda guerra mundial, el nacimiento del Estado de bienestar generó una reestructuración de los recursos económicos, lo que redundó en un nuevo estilo de vida de los profesionales.

La segunda etapa se desarrolla entre la década de 1930 y la de 1960. A raíz de las transformaciones sufridas producto del estado de Bienestar, los nuevos dispositivos de seguridad de la burguesía no se fundamentaban más en rentas patrimoniales, sino en

jubilaciones de los mandos medios, en los diplomas de éstos que aseguraban un nivel creciente de sus salarios, en las posibilidades de hacer carrera a lo largo de toda la vida (lo cual facilitaba el acceso al crédito), en aumentos de salarios en función de la evolución de los precios al consumo y en el empleo de por vida en la misma organización en las grandes corporaciones, a la vez que éstas les ofrecían a los gerentes todo tipo de servicios sociales (como ser comedores, cooperativas de compra, colonia de vacaciones, clubes deportivos) (Boltanski, 1982). La pequeña burguesía pudo lograr vivir como burgueses dentro del régimen salarial.

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

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

(1945-1952) se produce una explosión de la vida de campus (literatura, arte, música, teatro, museos, como principales formas de usar el tiempo libre – reserva de modelos de estilos de vida). Ese estilo de vida es llevado a los suburbios de las grandes ciudades. La vida en esos lugares emula a la vida de campus.

Hoy en día la universidad tiene una función primordial apoyando los patrones de estilo de vida de la nueva y ascendente clase media y sus hijos. Paralelamente a la universidad, la literatura europea y la publicidad presentaron modelos para la clase media alta. Quizás la creación de nuevos modelos ocurrió tan rápido que los individuos que buscaban estos estilos de vida no podían absorberlos en una sola generación, o quizás la velocidad del éxito de la clase media y su movilidad desde la 2da Guerra ofrecía demasiadas oportunidades para adoptar u descartar una sucesión de estilos de vida. Estos grupos conforman la llamada clase media alta, la cual históricamente fue la columna vertebral de la comunidad debido a su participación cívica y su apoyo a los asuntos culturales. Tanto la urbana como la regional posee su base económica en la gerencia media alta. Una de las principales variantes de esta clase en términos ocupacionales la constituye el grupo de jóvenes ejecutivos que viajan por el mundo. Su vida consiste en desarrollar contactos, tender redes, ya que eventualmente el contacto correcto puede llegar a reeditar. Estos pueden manifestar pensamientos críticos frente a su empresa o a la lógica del capital, siempre y cuando éstos no amenacen a sus trabajos. Se produce una intelectualización del idealismo radical; la política se convierte en una actividad cultural, como escuchar música.

Es en esta época cuando surgen en Francia los empleados que Boltanski llamó en francés “cadres” (directores asalariados, diferentes categorías de técnicos y organizadores) (Boltanski, 1982). La multiplicación de propietarios constituidos por personas jurídicas más que físicas, las limitaciones a la propiedad privada de las empresas a causa del desarrollo de los derechos de los asalariados y la existencia de reglas burocráticas que restringen las prerrogativas patronales en materia de gestión de personal, son interpretadas como muestras de un cambio en profundidad del capitalismo, caracterizado por la atenuación de la lucha de clases y por una disociación de la propiedad del capital y del control sobre la empresa (que es transferido a la *tecnoestructura* (Galbraith, 1967).

A partir de la década del 80, los principales dispositivos de seguridad se han visto quebrantados. Junto con este proceso, concluyó la seguridad de la carrera a largo



plazo de la cual disfrutaban estos cuadros gerenciales. La seguridad proporcionada por los diplomas ha disminuido, las jubilaciones se encuentran amenazadas (especialmente en los países desarrollados) y las posibilidades de promoción no están aseguradas (al menos dentro de la misma organización). La potencia de movilización de los *managers* de la segunda etapa es puesta en cuestión, mientras que las formas de acumulación se han vuelto profundamente transformadas.

La tercera etapa del capitalismo, debe corresponderse con uno mundializado. La buena vida de los *managers* se ve amenazada, ya que el interés colectivo de los capitalistas en tanto que clase se choca con los intereses particulares de los operadores atomizados en competencia en el mercado. Ninguno de estos últimos quiere ser el primero en ofrecer una buena vida a quienes contrata, porque esto redundará en un aumento automático de los costos de producción, lo cual constituiría una fuerte desventaja frente a la competencia exacerbada. Sin embargo, a la clase capitalista en su conjunto le interesa que las prácticas gerenciales, especialmente en lo que respecta a los *managers*, permitan conservar la adhesión de aquellos de los que depende la obtención de beneficios. El desarrollo de esta tercera etapa dependerá del interés que las empresas multinacionales (hoy por hoy dominantes del comercio mundial de bienes y servicios) tengan en mantener una zona pacificada en el centro del sistema-mundo dentro del cual los *managers* encuentren un espacio donde poder formarse, criar a sus hijos y vivir con seguridad.

### El punto de inflexión: la década del 90

Dado que la preocupación característica de los 3 períodos mencionados del capitalismo es la necesidad de movilización y motivación del personal de las empresas (si bien la forma que adoptan los medios y sus correspondientes fuentes de movilización, difieren en cada época), sobre todo de los *managers*, entonces, ¿Cómo dar sentido al trabajo hoy en las empresas? Esta es una de las cuestiones centrales que preocupan a las organizaciones.

La clave para el análisis de las prácticas de gestión empresarial específicas de cada etapa del capitalismo constituye la crítica que le hace el mismo capitalismo en general y el *management* en particular a una etapa anterior a la cual se debe superar<sup>3</sup>. De

---

<sup>3</sup> Cabe indagarnos hasta qué punto las nuevas prácticas de *management* y recursos humanos no son sino sofisticaciones de la vieja razón instrumental puesta en práctica en las relaciones sociales en el ámbito de trabajo. Mostrando la antigüedad de ciertos comportamientos "civilizados", Elias describe el comportamiento cortesano de una manera que

esta manera, Boltanski y Chiapello (2002) analizan la manera en que la literatura de *management* critica al capitalismo de tipo familiar, mientras que la literatura de los 90 lo hace contra las grandes corporaciones jerárquicas y planificadas.

La década del 60 se caracteriza por una fuerte insatisfacción de los *managers* y por dificultades de gestión ligadas al gigantismo de las empresas. Estos mandos medios (por un lado el arquetipo del mismo, el ingeniero y en segundo orden el enlace de la dirección que transmite las directivas de arriba abajo y eleva los reclamos de abajo a arriba) pelean por compartir el poder de decisión, lograr mayor autonomía, ser informados de la marcha de los negocios. Las estructuras empresarias habían crecido hasta niveles insospechados, mientras que los mandos medios más jóvenes –los cuales acreditaban ya una sólida formación universitaria- se sentían encerrados dentro de un sistema de gestión autocrático y centralizado. En el marco de la necesidad de separar la propiedad de la dirección, nacen los directores asalariados, que estaban reclamando mayor autonomía.

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

---

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

El proyecto de la década del 90, si bien prolonga el movimiento de “liberación” de los *managers*<sup>4</sup> y la flexibilización de la burocracia, pasa a poner en tela de juicio a las jerarquías en sí mismas. La década del 60 preservaba el respeto por el oficio de jefe, lo único que se pretendía era clarificar las jerarquías y hacerlas más “justas”, de fundarlas en base al mérito y la responsabilidad. En cambio, en la década del 90, la crítica a la jerarquía se funda en tanto sistema de dominación. La “demanda de los clientes” y la presión competitiva exige liberar a todos los asalariados (y que corran ellos mismos con los riesgos de estas amenazas externas). Probablemente lo que Bourdieu (1998) llama la “inflación de títulos” haya causado, entre otros factores, la necesidad de la eliminación de jerarquías<sup>5</sup>. Esta autonomía conseguida tiene como correlato un aumento de la inseguridad laboral, si bien esta última es exaltada por los autores más famosos de la literatura sobre *management*: La inseguridad en el empleo va acompañada por un aumento en la sobrecarga de trabajo; sin embargo, la recompensa radica en la autonomía y la posibilidad de actuar como empresarios (Moss Kanter, 1992).

La noción clave para mantenerse en carrera es la de empleabilidad, la capacidad de desarrollar ciertas competencias que sean apetecibles en el mercado y que constituye el capital personal que cada uno debe administrar inteligentemente. Como la empresa no puede prometer ni estabilidad laboral ni desarrollo de una carrera a largo plazo, lo que le queda es invertir en las competencias de sus miembros, los cuales están muy interesados en desarrollar, para mantener sus condiciones de empleabilidad. De aquí que surjan programas corporativos que premien a sus mejores *managers* con MBA (*Master in Business Administration*) en las escuelas de negocio más destacadas. Es así como surgen sistemas de evaluación basados mucho menos en datos cuantitativos y más en aspectos actitudinales tales como liderazgo, comunicación, iniciativa,

<sup>4</sup> “Las demandas de autenticidad y libertad propias de mayo del 68 en París, como así también de movimientos sociales surgidos en otras latitudes con similares reivindicaciones, fueron tomadas en cuenta por el capitalismo, pero en lugar de servir como crítica radical al mismo, se autonomizaron esos conceptos como objetos que valen por sí mismos. La alienación del trabajo fue separada de la alienación mercantil. Por otro lado, el rechazo contra la masificación y la homogeneización de la vida, trajo como consecuencia una obsesión constante por la innovación que apacigua, al menos temporalmente, dichas angustias” (Boltanski y Chiapello, 2002, pp. 150-152).

<sup>5</sup> Tampoco debemos caer en la ingenuidad de la eliminación de las jerarquías que hacen creer las empresas a partir de la década del 90. El nuevo vocabulario solapa las simetrías (Figari, 2007). Tal como lo plantean Stolovich y Lescano (1996), la operación de enmascaramiento requiere instalar la uniformidad, como lugar desde el cual se maquilla el conflicto y las diferencias. No obstante, las jerarquías siguen plenamente vigentes, sólo que encubiertas tras las “lucres” de las individualidades que se “hacen responsables” en un grupo y en el macro grupo.

capacidad emprendedora, toma de riesgos, etc., los cuales son en realidad características que pasan a engrosar el capital humano de sus poseedores<sup>6</sup>.

### El manager de la organización en red

La noción de competencias ayuda a ilustrar el paso hacia el trabajo en la organización en red. Esta se sustenta en un “saber-estar” (en el lugar correcto, con la persona correcta), tomando distancia de un “saber-hacer” de una época anterior, en la cual reinaba la noción de calificación. El saber ser se sustenta en una economía de relaciones que implica el establecimiento de relaciones afectivas oportunistas que incluyen a las relaciones laborales, pero que a su vez la trascienden, abarcando los estudios, las amistades, el amor, la familia, etc.<sup>7</sup> Los dispositivos que reclaman el compromiso total de los seres humanos para con sus trabajos logran poner al servicio de las organizaciones las propiedades más humanas: los afectos, la moral, la creatividad. Estos provienen de las más refinadas técnicas psicológicas y cognitivas y porque son tan “humanas”, penetran más profundamente en el sujeto, produciendo determinados tipos de subjetividades y logrando instrumentalizar al ser humano a través de aquello que los hace precisamente humanos.

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

<sup>6</sup> En Telecom existió un “Manual de competencias” que estipulaba los grados de asimilación de ciertas características personales que debían encarnarse en cada cuerpo. Se le otorgaba particular importancia a los siguientes conceptos: “empleabilidad”, “proactividad”, “polivalencia”, “flexibilidad” y “autocompetencia”.

<sup>7</sup> En su crítica contra la tesis habermasiana de una nueva legalidad imperante en la sociedad en general y en las organizaciones en particular, basada en una racionalidad comunicativa y dejando atrás una de tipo instrumental, Fígari (2007), basándose en estudios realizados en grandes empresas en Buenos Aires, sostiene que es posible objetivar el fortalecimiento de una racionalidad instrumental sustentada en tecnologías de orden simbólico. Más que respeto y valoración de la subjetividad prefiere hablar de nuevas “colonizaciones” de la subjetividad y del modelamiento impuesto tras los dispositivos pedagógicos y comunicacionales.

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

La forma de “hacer carrera” de los nuevos *managers* ya no se funda en el ascenso en la pirámide jerárquica, ya que éstas han sufrido un achatamiento. La carrera se debe hacer tomando en cuenta al mercado en general. Al carecer muchas veces de un poder formal, lo que queda es hacerse valer a través de las competencias y el carisma, desarrollando una economía de relaciones a través de las redes que van tendiendo en procura de información y ayuda, aprovechándose del talento de los otros. El *manager* ya no necesita ser un experto técnico, sino que es un ser que permanentemente desarrolla competencias. Si, tal como sostienen Boltanski y Chiapello (2002), la historia de la gestión empresarial es la historia de la sofisticación de los medios de dominación de cuanto ocurre en la empresa y en su entorno, junto a la “liberación” de los *managers*, cabe preguntarse cuáles son las modalidades de control que se ejercen sobre éstos. Es el modelo de las competencias, de las aptitudes que permanentemente deben ser reactualizadas bajo una creciente instancia de examen que selecciona cuerpos en un mercado laboral restringido, quien puede controlar de manera eficaz a estos individuos. No existe infinidad de soluciones para controlar lo incontrolable, por lo que lo único que queda es el autocontrol. La coacción pasa desde la exterioridad de las prácticas organizacionales al interior de las personas. De aquí surge la necesidad de la motivación del personal, de su implicación y alineación con los objetivos empresariales, la búsqueda del placer en el trabajo.

Sin embargo, surge un nuevo actor que vigila y controla el buen accionar de estos *managers*: el cliente. Este último pasa a ocupar el lugar de la jerarquía en el control.

¿Para qué fundar el control en una jerarquía que implica la estabilidad de una carrera dentro de la empresa, cuando el autocontrol resulta más eficaz y menos costoso? Los equipos, formados por “pares” y compañeros de trabajo (ahora clientes internos), pasan a ejercer el control de manera mucho más sutil. El control jerárquico dio lugar a uno de tipo mercantil, que supone una relación libre entre 2 partes formalmente iguales. El que decide si el manager sirve o no a los objetivos organizacionales, ya no es el jefe, sino el mercado.

El capitalismo, a lo largo de su historia, había logrado escindir los mundos de trabajo y de “vida”. La literatura de *management* actual se rebela contra esta separación. El tiempo fuera del trabajo, dedicado a la afectividad, pasa a ser importante para el desarrollo de las redes, ya que al desaparecer, al menos en parte, las jerarquías, lo único que queda para mantener el autocontrol es la confianza. Las competencias necesarias para vivir en red se aprenden por fuera del espacio de trabajo.

### Hacia una agenda de investigación latinoamericana del trabajo gerencial

Es ya conocida la influencia de la Sociología del Trabajo francesa en la agenda de investigación de la disciplina en Latinoamérica. Es por ese motivo que todo debate dentro del campo tenga como origen al país galo. El debate en torno a la figura del gerente en nuestra región se ha restringido a la literatura del *management*, relacionada a la divulgación e imbuida de una perspectiva acrítica y funcionalista. Tal como sostiene Fígari (2007):

En los últimos 20 años, la bibliografía francesa procedente de la Sociología del Trabajo y de las Calificaciones ha sido fructífera al encarar estudios sobre los efectos de la denominada modernización empresaria en las nuevas demandas de calificaciones competencias, en los sistemas de calificación profesional, en los modelos de profesionalización. Resulta menos nítida la preocupación por la reconfiguración del espacio cultural/político, como lugar sustancial de recomposición del orden hegemónico empresario (p. 6).

Tal afirmación se sustenta en el análisis que Abramo y Montero (2000) realizan acerca de la conformación del campo de la Sociología del Trabajo y la forma que adopta la emergencia del actor empresario en este continente. A partir de la década del 80, con la crisis de la deuda externa, la globalización de la economía y los cambios en los patrones internacionales de competitividad, se transforma radicalmente el contexto de la disciplina. Así, la economía en su versión tecnocrática le gana espacio a la política, por lo que el tema pasa a ser la medida del ajuste a los nuevos patrones hegemónicos

a nivel internacional, para poder recuperar capacidad competitiva e insertarse nuevamente en “el mundo” para poder recuperar el crecimiento.

Este proceso posee una marcada influencia en la Sociología del Trabajo, la cual vuelve a poner el tema de la modernización en el centro de las discusiones, pero ya no identificada con la idea de cambio social sino con la adecuación necesaria a un nuevo paradigma, un *best way* “posfordista”, “toyotista”, ligado al *lean production*, a la empresa esbelta, desjerarquizada. Es de esta forma que comienzan a desaparecer los sujetos, especialmente la clase trabajadora en tanto sujeto, emergiendo el empresario como centro de la atención y de las investigaciones. Este empresario, representado por el gerente de la gran corporación globalizada, modernizada, inserta en la economía internacional, sale victorioso frente al Estado “elefantiásico” y la gran “burocracia sindical”. ¿Cuál sería la medida del éxito de este actor? La “imperiosa” adecuación a los nuevos patrones de competitividad dominantes a escala global.

No es el caso para Francia, donde autores de la talla de Benguigui y Monjardet (1970) -el cual diseñó una tipología de empresa para estudiar a los cuadros-, y Boltanski (1982) abrieron un nuevo campo de investigación, el cual ha agregado una abundante y frondosa pesquisa. Probablemente junto con Bouffartigue (Bouffartigue y Gadea, 2000; Bouffartigue et. al, 2001; Bouffartigue, 2001) han fundado la llamada sociología de los llamados *cadres* en francés. Luego de lo que en Francia se da en llamar la gran ruptura de los cuadros (Bouffartigue et. al, 2001), la sociología francesa adoptó la figura del *manager*, para analizarlo desde una perspectiva crítica y comparable con el incipiente debate internacional que comienza a darse, como ser Brunel (2004), François y Livian (1995), De Gauléjac (2005), Gadéa (2003), Livian (2006), Villette (2003), Villette y Vuillermot (2005) y desde la antropología, Flament (2002).

La imposibilidad de encontrar una correspondencia vernácula directa de los cuadros franceses hace que dicha literatura deba ser tenida en cuenta con la mayor de las precauciones. Sin embargo, a nivel latinoamericano, desde un enfoque sociológico que excede el de la sociología del trabajo, comienza a vislumbrarse un nuevo campo que toma al *manager* como centro de sus abordajes. Luci (2007) realiza un estudio acotado a 3 empresas transnacionales en Buenos Aires, analizando la gestión de la carrera de los *managers*. La autora sostiene que:

Lejos de ser la consecuencia de una “performance del resultado”, una carrera de éxito en las empresas estudiadas se revela como el corolario de un trabajo complejo de administra-

ción de un amplio conjunto de cuestiones que exceden lo estrictamente laboral (...) que podría ser denominado una estrategia de gestión de sí (p. 16).

Por otro lado, Fígari (2007) analiza en perspectiva crítica la noción de competencias a nivel corporativo, estudiando la formación de los empleados en grandes empresas de Buenos Aires. La tesis que sostiene la autora postula una relación entre la formación/capacitación (pedagogía) empresarial y la recomposición de nuevas formas de control. En esta investigación, realizando lo que llama una lectura educacional crítica de las organizaciones, sostiene que “la gestión por competencias, la mejora continua y la formación empresarial aportan un escenario analítico privilegiado desde la perspectiva de la Pedagogía del trabajo crítica”. (Fígari, 2007, p. 1)

López Ruiz (2004) en su tesis doctoral presentada en la Universidad estadual de Campinas en Brasil, se centra en el *ethos* de los ejecutivos de empresas transnacionales. Este *ethos*, definido en términos weberianos, incluye la noción de trabajo, aunque lo trasciende, por lo que la preocupación del autor es comprender las diferentes facetas del nuevo espíritu del capitalismo. López Ruiz (2004) estudia este *ethos* a través de un análisis comparativo en términos históricos de la literatura internacional sobre los managers desde principios del siglo XX frente al discurso y las prácticas de *management* actuales en Brasil. Es discutible la postura metodológica del autor, el cual encaró su investigación comparando 2 objetos de estudio muy complejos de comparar: por un lado autores como Weber (1955), Sombart (1953), Whyte (1956), Schumpeter (1968) y Burnham (1941) con su influyente trabajo *The Managerial Revolution*, los cuales escribieron durante la primera mitad del siglo XX acerca del ascenso de la pequeña burguesía y su transformación en mandos gerenciales de las grandes organizaciones. Por otro lado, el discurso de los *managers* de empresas transnacionales hoy en día en Brasil. Esta comparación entre las teorizaciones sobre los *managers* y los discursos de los mismos actores, requiere al menos un recorrido por las diversas mediaciones que ayudan a correlacionar la literatura con el nivel del discurso. Consideramos que la propuesta metodológica del autor no resuelve esta complejidad.

## Conclusiones

Está más que claro que la explosión en los debates acerca del trabajo de los gerentes se remonta a fines de la década del 70 y comienzos del 80. Es en ese período que la creciente competencia internacional comenzó a erosionar la supremacía económica de EE.UU. Los productores norteamericanos se enfrentaron con amenazas sin prece-



dentes de la competencia extranjera, por lo que el “retorno del actor” se manifestó en el seno de los defensores de nuevas prácticas laborales en términos de “humanización del trabajo”. Comenzaron a tener más demanda de sus servicios (especialmente en forma de consultoría), especialmente en las compañías líderes. Una nueva ola de pensamiento gerencial comenzó a irradiar, desde best sellers hasta artículos científicos, conferencias profesionales, manuales de gestión y en la currícula de las principales escuelas de negocios. Inspirados en diversas fuentes (el interés japonés en la administración de la calidad total –TQM–, el surgimiento de los sistemas socio-técnicos en Europa Occidental y la proliferación de los distritos industriales); todo un movimiento débilmente amalgamado que bregaba por formas más “igualitarias” y participativas de cultura organizacional que las que eran la norma en la producción en masa (Smith, 2006). El léxico gerencial se expandió hasta incluir nuevas concepciones tales como “*lean production*” (producción ligera), “*learning organization*” (la organización que aprende), “sistemas de trabajo de alto desempeño”, “equipos autodirigidos” y “especialización flexible”.

La principal corriente en este sentido, sostenía que los nuevos regímenes gerenciales hicieron más que avanzar estos objetivos gerenciales, como los de productividad mejorada o calidad. Además, éstos propiciaban profundizar el sentido, la autonomía y el logro que los trabajadores mismos obtenían de sus tareas. Este tipo de recompensas simbólicas en el trabajo, fortalecidas con beneficios materiales tales como la participación en las ganancias, mejoras en los modos de retribución y seguridad laboral, llevarían finalmente al consentimiento y el compromiso que un siglo de fordismo había fracasado en conseguir (Smith, 2006). Se había llegado a un punto de inflexión histórico. Ahora, el éxito de la empresa capitalista dependía de su habilidad para otorgar poder a sus propios empleados.

A medida que el interés en las teorías del *empowerment* (empoderamiento) crecía, lo hacía también el escepticismo acerca de sus principales postulados (Smith, 2006). Esta mirada escéptica se basaba en que la “*lean production*” era una forma de hipertaylorismo, ya que ésta usaba las presiones normativas que ofrecía la lealtad al grupo como un medio de intensificación del proceso de trabajo (el llamado *management by stress*). Asimismo, suscribiendo a la lógica de la Escuela del Proceso Laboral, los críticos desarrollaron una concepción alternativa a las nuevas prácticas laborales, las cuales eran vistas como portadoras de un novedoso sistema de control laboral, el cual a su vez era más sutil y pernicioso del que el capitalismo industrial haya tenido registro.

Este abordaje aceptaba la premisa según la cual las nuevas prácticas laborales manifestaban sustanciales continuidades con los antiguos regímenes gerenciales, en cuanto ellos también pugnaban por limitar la capacidad de conflicto y de organización del trabajo. Ahora, sin embargo, las técnicas de *management* intentan controlar no sólo los comportamientos expuestos de los trabajadores, sino también sus más íntimas convicciones. En otros términos, las nuevas prácticas laborales tratan de alinear de manera más cercana las mentalidades de los trabajadores con los intereses de las empresas, lo que tendría como efecto “controlar las experiencias, pensamientos y sentimientos subyacentes que guían las acciones [de los empleados]” (Kunda, 1992, p. 11). Consecuentemente, el surgimiento de términos tales como “despotismo hegemónico” (Burawoy, 1989), “autonomía coercitiva” (Smith, 1990), así como control “hegemónico posfordista” (Kunda, 1992).

Por más de una década los investigaciones han estado polarizados entre estas 2 visiones (Smith, 2006). En los años recientes, sin embargo, éstos han comenzado a incomodarse ante las restricciones que esas perspectivas imponen a nuestros esfuerzos de dar sentido a las nuevas prácticas laborales.

Precisamente, en un contexto diferente, Smith (2006) ha hecho hincapié en los presupuestos compartidos tanto por el abordaje del “*empowerment*”, como del control, dado que más allá de las diferencias obvias entre los 2, se esconden limitaciones significativas, las cuales son compartidas por ambos puntos de vista: Los 2 abordajes adoptan posiciones fuertemente deterministas que tienden a marginar cualquier noción de agencia humana. Ambos se enfocan de manera unilineal en las estructuras gerenciales, ignorando las condiciones sociales y organizacionales que mediatizan sus efectos. Ambos portan con visiones teleológicas para discurrir sobre la transformación de los espacios de trabajo, como si esta transformación llevase hacia consensos perdurables en el tiempo (Smith, 2006). Mucha de la intensidad de este debate ha surgido por el hecho que ambas visiones están atadas a nociones altamente prescriptivas de la empresa capitalista. Es por este tipo de condicionamientos teóricos que Hodson (2001) lamentó el “chaleco de fuerza” dentro del cual estas corrientes se encuentran atrapadas.

Es así como los enfoques procesuales y constructivistas (Visacovsky y Garguin, 2009) pueden ayudar en gran manera a comprender este fenómeno. Estos abordajes sugieren que los diferentes grupos sociales –como la vida colectiva toda– no son el mero

resultado o efecto causal de estructuras determinantes externas, sino un proceso continuo de formación y transformación. El objetivo de una investigación fundada en estas teorías sería el de indagar la historia y cotidianeidad de la constitución del grupo de gerentes asalariados en específicos ámbitos espacio-temporales. Todo grupo social se produce como resultado de la relación entre ciertas posiciones sociales que devienen en precondiciones en las que los agentes actúan, pero a la vez redefinen. Numerosos estudios han mostrado, más allá de la heterogeneidad de los actores involucrados y la diversidad espacio-temporal de sus rasgos distintivos, la construcción de estilos de vida, visiones del mundo y disposiciones comunes en grupos humanos que tendieron a construir ciertas homogeneidades (Gay, 2002). Con ello se abre un extenso territorio para analizar la formación de este grupo social a partir de las diversas prácticas de los propios actores, tal como lo requiere una investigación que tome en cuenta la agencia humana. De esta manera se puede llegar a observar cuán heterogéneo puede resultar lo incluido en una categoría tan general como “los gerentes asalariados” si no se la interroga, tratando de descubrir las realidades económicas de quienes dicen integrarla (Visacovsky y Garguin, 2009).

Es evidente que la visión crítica de las Ciencias Sociales (incluida la Sociología del Trabajo) acerca del trabajo gerencial muestra serias limitaciones si persiste en un determinismo que obtura la perspectiva del actor. Por otro lado, las visiones más optimistas que nacen del seno de las Teorías del *Management* poco aportan a la comprensión de la realidad cuando dentro de sus objetivos manifiestos está la defensa de los intereses corporativos (máxime cuando muchos de sus defensores trabajan como consultores de las grandes empresas transnacionales). Es por eso que el retorno al actor debe incluir indefectiblemente al mismo actor y no a las teorías sobre el actor. Es ahí cuando junto al consentimiento y el control, encontramos resistencia.

## Referencias

- Abramo, L. y C. Montero (2000). Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina. En E. De la Garza (Comp.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Benguigui, G. y D. Monjardet (1970). *Etre cadre en France ? Les cadres et l'emploi*. Paris: Dunod.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Barcelona: Akal.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. París: Minuit.

- Bouffartigue, P., Grelon, G., Groux, J., Laufer, y Livian F. (2001). *Cadres: La grande rupture*. París: La Découverte.
- Bouffartigue, P. y Gadea, Ch. (2000). *Sociologie des cadres*. París: La Découverte, Coll. Repères.
- Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. París: La Dispute.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: MTSS.
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción. Criterios sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Braudel, F. (1984). *Civilización material, economía y capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Brunel, V. (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir?*. París: La Découverte, Coll. Entreprise & Société.
- Burnham, J. (1941). *The managerial revolution; what is happening in the World*. Nueva York: The John Day.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
- De Gauléjac, V. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. París: Seuil.
- Drucker, P. (1993). *Le big-bang des organizations. Harvard-L'Expansion*, 69, 35-42.
- Durand, J. P. y Le Floch, M. Ch. (2006). *La question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. París: L'harmattan.
- Elias, N. (1993). *El proceso de la civilización: Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Fayol H., C. Storrs y L. Urwick (1986). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis.
- Fígari, C. (2007). Competencias corporativas, mejora continua y pedagogía empresarial: Crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional. Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay.
- Flament, N. (2002). *Une anthropologie des managers*. París: PUF, Coll. Sciences sociales.
- Françoise, D. y Livian, Y. (1995). *La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail*. París: Vuibert, Coll. Entreprendre.

- Gadéa, Ch. (2003). *Les cadres en France. Une énigme sociologique*. París: Belin, Coll. Perspectives Sociologiques.
- Galbraith, J. K. (1967). *The new industrial state*. Nueva York: New American Library.
- Gay, P. (2002). *Schnitzler's Century: The Making of Middle-Class Culture, 1815- 1914*. Nueva York: W. W. Norton & Company.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Livian, Y. F. (2006). *Etre cadre, quel travail?* París: Anact.
- López Ruiz, O. (2004). *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tesis de doctorado, Universidad de Campinas, Brasil.
- Luci, F. (2007). Managers de empresas multinacionales: La gestión de la carrera en las grandes firmas. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Moss Kanter, R. (1992). *When giants learn to dance: The definitive guide to corporate America's changing strategies for success*. Nueva York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1968). *Ensayos de Joseph A. Schumpeter*. Barcelona: Oikos-tau.
- Smith, V. (1990). *Managing in the corporate interest*. Oxford: California University Press.
- Smith, V. (2006). *Worker participation: current research and future trends*. Amsterdam: Elsevier.
- Sombart, W. (1953). *El burgués: Contribución a la historia moral e intelectual del hombre moderno*. Buenos Aires: Oresme.
- Vidich, A. J. y Bensman, J. (1995). *The new middle classes: Life styles, status claims and political orientations*. New York: New York University Press.
- Villette, M. y Vuillermot, C. (2005). *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*. París: La Découverte.
- Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. París: La Découverte, Repères.
- Visacovsky, S. E. y Garguin, E. (2009). *Moralidades, economías e identidades de clase media. Estudios históricos y etnográficos*. Buenos Aires: Antropofagia.

Weber, M. (1955). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Ed. Revista de Derecho Privado.

Wright Mills, C. (2002). *White collar: The American middle classes*. Nueva York: Oxford University Press.

Whyte Junior, W. H. (1956). *The organization man*. New York: Simon & Schuster.