



Competencias en competencia: el gerente empresario en la gran corporación

Szlechter, Diego*

Resumen

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. Se sostiene en este ensayo 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 ensayo es indagar, por un lado, cómo abordan las Ciencias Sociales en general y 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. Es así como se presentarán dos debates fundamentales que han surcado el camino para acercarnos a dilucidar esta cuestión: la discusión sobre calificación y competencias y la perspectiva de la cultura laboral.

Palabras clave: Trabajo gerencial, competencias, cultura laboral, corporaciones

Competences in Competition: The Manager-Entrepreneur in Large Corporations

Abstract

Studies about the work of managers are framed within debates about the transition from so-called "Fordism" to "Post-Fordism" or from mass production to flexible production. These discussions tend to sidestep or relegate the issue of identity and subjectivity transformations within the work space to a secondary role. This essay proposes that the work space occupies a fundamental role in configur-

Recibido: 20-05-10. Aceptado: 15-11-10

* Investigador Docente del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Doctorando en Ciencias Sociales en la UNGS-IDES. e-mail: diego_szlechter@yahoo.com.ar

ing identity. This postulate opposes the most optimistic forecasts of so-called "Post-Fordism," which consider that the world outside work is the one imprints its seal on the world of work. The intention of this essay is to inquire, on the one hand, as to how the Social Sciences in general and the Sociology of Work and Organizational Sociology in particular approach the issue of managerial work; and on the other hand, explore the contributions made by bibliography in this field in order to clarify what type of subjectivity corporations foster in their managerial authorities and what implications accompany them in their everyday working practices. Therefore, this article introduces two fundamental debates that have ploughed the road in order to elucidate this issue: the debate about qualification and competences and that of the labor culture perspective.

Key words: Managerial work, competences, labor culture, corporations

1. 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 de occidente, especialmente en EEUU, que resultaron en una nueva clase media de administradores surgidos de los college devenidos muchos de ellos gerentes de las grandes corporaciones. La emergencia de los gerentes como asalariados pone en cuestión la idea de una clase asalariada homogénea al estilo marxista debido a la expansión de actores tales como burócratas, profesionales, que no se agotan en una explicación dualista o dicotómica de la sociedad. Sin embargo, en cada país, el proceso de formación de la clase media es diferente. En la Argentina, así como en el resto del mundo occidental, la emergencia de la clase media en términos de educación (a través de la generalización de la educación) y de estructura ocupacional, sería impensable sin la idea de movilidad social (que en el régimen estamental pre capitalista no existía), posibilitado por el enriquecimiento dado por la estructura del mercado.

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. Se sostiene 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 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 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 *et al.*, 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 ensayo profundizar 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, y los debates sobre las clases medias, 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. Es así como se presentarán 3 debates fundamentales que han surcado el camino para acercarnos a dilucidar esta cuestión: la

discusión sobre calificación y competencias, la perspectiva de la cultura laboral y, por último, la teoría del capital humano.

¿De qué manera esta literatura estudió a los *managers*? ¿Qué papel juegan éstos dentro de los debates históricos de las Ciencias Sociales, la emergencia de las clases medias con el surgimiento de administradores asalariados dentro de éstas, 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?

2. El *manager* en la literatura de Ciencias Sociales

Breve historia de la gerencia

Durante la primera etapa del capitalismo descrita por Boltanski (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 *tecnestructura* (Galbraith, 1968). Como consecuencia de esta dicotomía que se manifiesta, López Ruiz se propone analizar a los *managers* (él los define como ejecutivos) a partir de categorías típicas ideales. Su teorización girará en torno a un debate sobre dos tipos ideales: trabajadores de altas rentas y capitalistas en relación de dependencia.

En cuanto al primer tipo ideal, si se toman en sentido estricto, los *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 C. Wright Mills 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 astu-

cia 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". La estrategia seguida por el autor es fundamentar ideológicamente la constitución de este tipo ideal a través de la teoría del capital humano, uno de los ejes alrededor del cual girará nuestro trabajo.

Volviendo a las primeras etapas del capitalismo industrial, 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 *et al.*, 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 estu-

dio 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 tres etapas, en el cual los gerentes justifican y legitiman su trabajo alrededor de tres 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.

Dado que la preocupación característica de los tres periodos del capitalismo es la necesidad de movilización y motivación del personal de las empresas (si bien la forma que adoptan los medios y 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. De 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 empresariales 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 evaluar de manera "objetiva" e impersonal a través del grado de cumplimiento de los objetivos. La arbitrariedad en la gestión da lugar a la "equidad". Lo que subyace es una crítica al mundo 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.

El proyecto de la década del 90, si bien prolonga el movimiento de "liberación" de los *managers* 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*, ha causado, entre otros factores, la necesidad de la eliminación de jerarquías. 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*: "Esta evolución provoca la inseguridad en el empleo y sobrecargas de trabajo, pero posibilita al mismo tiempo un espacio que suscita exaltaciones y da al personal la posibilidad de actuar como empresarios en el seno de las sociedades que los emplean" (Moss Kanter, 1992).

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

El *saber-estar* (en el lugar correcto, con la persona correcta) reemplaza al *saber-hacer* de una época anterior. Por otro lado, esta economía de relaciones implicó el establecimiento de relaciones afectivas oportunistas que incluyen las relaciones laborales, pero que la trascienden,

abarcando los estudios, las amistades, el amor, la familia, etc. 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.

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 auto-

organizados 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 dos 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* de los 90 se revela contra esta separación. El tiempo fuera del trabajo, dedicado a la afectividad, pasa a ser im-

portante 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.

3. El manager en los debates de la Sociología del trabajo y de las Organizaciones. La emergencia del actor

La imposibilidad de ceñir la investigación a un solo debate dentro de la Sociología del Trabajo se centra en que las investigaciones acerca de los *managers* desde una perspectiva crítica y no funcionalista, no suelen abundar en la literatura de Sociología del Trabajo en general y en la latinoamericana en particular.

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 et al. (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) y 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 son Brunel (2004), Françoise y Livian (1995), De Gauléjac (2005), Gadéa (2003), Livian

(comp.) (2006), Villette (2003), Villette y Vuillermot (2005); y desde la antropología Flament (2002).

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 tres 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 administración de un amplio conjunto de cuestiones que exceden lo estrictamente laboral (...) que podría ser denominado una estrategia de gestión de sí*. Por otro lado, Figari (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) empresaria y la recomposición de nuevas formas de control. En esta investigación, realizando lo que llama una lectura educacional crítica de las organizaciones, sostiene que *la gestión por competencias, la mejora continua y la formación empresaria aportan un escenario analítico privilegiado desde la perspectiva de la Pedagogía del trabajo crítica*.

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 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 dos objetos de estudio muy complejos de comparar: por un lado autores como Weber (2001), Sombart (1913), Schumpeter (1911), Burnham (1941) con su influyente trabajo *The Managerial Revolution*; y Bauer con su estudio sobre los egresados del ENA entre 1960 y 1990 devenidos en cuadros de grandes empresas, los cuales escribieron durante la primera mitad del siglo XX acerca del ascenso de la pequeña burguesía y su transformación en mandos gerenciales de las grandes organizaciones. Por otro lado, el discurso de los *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.

4. El debate en torno a la cultura laboral

Dentro de la Sociología del Trabajo, el debate acerca de los aspectos simbólicos y significativos del trabajo surgen a mediados de la década del 70 del siglo pasado, como respuesta al paradigma teórico estructuralista imperante desde la segunda Guerra Mundial. Con enfoques teóricos prestados desde diversas disciplinas como la antropología y la psicología, se comienza a indagar acerca de temas, tales como, el contenido simbólico del proceso de trabajo, la orientación de los individuos hacia el trabajo, la construcción de las identidades laborales y la ideología de la empresa. Sin embargo, salvo en Francia (como se menciona al comienzo de este apartado), pocos trabajos toman como punto de partida a la gerencia en sí misma, salvo cuando de trataba de analizar las relaciones entre la cultura dominante y la obrera.

Volviendo al debate internacional sobre cultura laboral, el enfoque cultural sobre el trabajo surge como reacción a los procesos de modernización industrial y de urbanización de la posguerra. La preocupación giraba en torno al destino y la adaptación del hombre frente al vertiginoso cambio industrial y tecnológico de la posguerra (López Pintor, 1986; Brown, 1982).

En Estados Unidos, el enfoque cultural de la Sociología Industrial y del Trabajo se nutrió del interaccionismo simbólico de la Escuela de Chicago de los años 20 y 30 del siglo pasado, aunque también recogió elementos importantes de la Teoría weberiana de la acción social (bajo el prisma parsoniano) y del análisis estruc-

turalista sobre las ocupaciones y las profesiones (Watson, 1987: 28-59). El interaccionismo pone su interés en procesos de interacción de los individuos, dejando en un segundo plano aspectos externos, estructurales o de condiciones materiales de posibilidad que determinan las conductas de los mismos. Trabajos como el de Hughes (1958) iban por ese camino, aunque su interés como el de sus colegas de Chicago, estaba centrado en situaciones de trabajo de los "inadaptados" al sistema, por lo que no se hizo hincapié en las funciones gerenciales. Sólo varios años después, la Sociología de las Organizaciones comienza a inspirarse en estas ideas para estudiar las interacciones y adaptaciones entre las distintas "subculturas" que se mueven dentro de las organizaciones, ya sea de grupos ocupacionales o la misma cultura gerencial.

Sin embargo, el enfoque elegido para dichas investigaciones sería el estructural-funcionalista parsoniano (Ibarra Colado, en De la Garza, 2000: 255), por lo que el "contexto" (macrosocial y no el organizacional) es dejado de lado. Desde una perspectiva parsoniana, la cultura organizacional es mirada como un objeto en sí mismo con sus particularidades específicas o, en otras palabras, sistemas institucionalizados de valores que orientan la acción. Se hace hincapié en la consistencia, la armonía, el orden y el consenso, negando el conflicto de intereses o la presencia de otras culturas. Tal como lo formula la Escuela de las Relaciones Humanas, el enfoque cultural sostiene que la productividad de la organización es consecuencia de la cohesión social dentro de la misma. La discusión sobre cultura organizacional o corporativa sur-

ge a finales de los años 70, centrando su debate en torno a la vinculación entre el comportamiento del individuo y las estructuras de la organización. El comportamiento será abordado desde la perspectiva de los valores y las creencias que propician la unidad y la integración en torno a la organización (Deal y Kennedy, 1982).

Por otro lado, volviendo a las subculturas organizacionales, Guadarrama Olivera (2000) establece tres dimensiones básicas con el fin de relacionar la cultura organizacional con las subculturas ocupacionales: la ideología compartida por los miembros de la misma ocupación, la formas culturales por medio de los cuales éstos comparten o expresan sus ideologías y los ritos de pasaje, a través de los cuales se socializan las formas de ver y actuar en el mundo propias de cada ocupación. Frente al deseo de autonomía de cada subcultura o grupo ocupacional, se encuentra la llamada "cultura corporativa", la cual intenta imponer su dominio sobre las otras, sea de manera consensuada o por medio de la coerción (Trice, 1993).

El campo de las identidades profesionales y ocupacionales en el que la cultura se relaciona con el saber adquirido en el trabajo o para el trabajo constituye un antecedente en el estudio del llamado *managerialismo* (Deetz, 1992). En sus orígenes, este enfoque fue estudiado en términos parsonianos de "modelos profesionales ideales" que servían de inspiración a los individuos en el proceso de elección profesional (Guadarrama Olivera, en De la Garza, 2000: 221). Hoy en día, la Sociología del Trabajo francesa ha abandonado la perspectiva institucionalista, identificándose más con el análisis

interaccionista simbólico (aunque no sólo de este análisis), incorporando en el estudio de las identidades laborales a los actores y sus contextos sociales de interacción. De aquí nace el interés por investigar cuestiones tales como la gestión de los recursos humanos y las relaciones de poder dentro de las empresas (Courpasson, 1994).

De esta fuente surgen también las llamadas teorías del *management* o formas modernas de organización corporativa, las cuales toman a la cultura de la empresa como punto de referencia y frente a la cual el *management* debe adaptarse, buscando formas de control basada en el consenso. Uno de los libros "seminales" de esta literatura (en términos de cultura) es el de Peters y Waterman "En busca de la excelencia" (1982), libro que forjó las premisas básicas de gobierno de la conducta de los individuos dentro de la organización y de la invención de sus identidades, y que forma parte de lo que Ibarra Colado llama *literatura de la excelencia: las organizaciones deben construir un escenario que proporcione a los individuos un sentido figurado de ellos mismos como sujetos de excelencia, haciéndolos responsables directos del destino de la organización; la introyección de esta imagen, que se funda en la exaltación de la perfección narcisista y la capacidad emprendedora, permitirá a las organizaciones aprovechar todas las energías del individuo, quien trabajará en los márgenes de sus capacidades con el único objeto de ser el mejor* (Ibarra Colado, en De la Garza, 2000: 265). Ante la poca claridad y especificidad de la idea de excelencia, la traducción operativa queda resguardada de críticas. La aplicación de

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

La figura del *manager* es paradigmática, ya que éste constituye el ideal de la empresa, al cual todos deben aspirar. Más allá que la literatura muestre al toyotismo y a la reingeniería como visiones organizacionales contrapuestas, el compromiso introyectado por los empleados, aceptando los indicadores de la excelencia, genera que cualquier necesidad de ajuste se funde en que son los empleados los que deben correr con la responsabilidad de los fracasos. La razón de estos fracasos radicaría en que los empleados no estuvieron suficientemente alineados con la cultura corporativa.

Dentro del debate latinoamericano, los estudios culturales sobre el trabajo tuvieron su punto de inflexión a mediados

de los 70, al derrumbarse las teorías estructuralistas sobre el desarrollo latinoamericano (ver Sztulwark, 2002) y de las concepciones evolucionistas sobre la clase obrera.

Surge entonces un nuevo campo de análisis, conocido como cultura obrera, cultura del trabajo o cultura laboral. Sin embargo, el foco sigue estando en la clase obrera, ya sea para analizar las condiciones socioproductivas de los procesos de trabajo las cuales ayudan a explicar las condiciones de existencia de los mismos –dentro y fuera del trabajo– o para indagar acerca de la acción obrera.

Surge también otro enfoque que se centra en la reproducción social de los individuos, circunscribiendo la relación entre factores estructurales y subjetivos que orientan a los individuos dentro y fuera del trabajo. Así, se analizan trayectorias de trabajo, identidades profesionales, culturas y subculturas ocupacionales, procesos de cualificación y las filosofías gerenciales (Guadarrama Olivera, en De la Garza, 2000: 224). Si bien este último enfoque podría haber incluido como objeto de estudio a los *managers*, en general las investigaciones también tomaron como punto de referencia a la clase obrera.

5. El debate en torno a la noción de calificación y competencias

El segundo debate que enmarcará este ensayo se centra en dos ejes: la cuestión de la calificación por un lado, y por otro lado, la noción de competencias, esta última más relacionada con nuestros propósitos y con nuestro objeto de estu-

dio. Estos debates constituyen verdaderos nudos gordianos de la sociología del trabajo, ya que “indagar acerca de la calificación ha sido al mismo tiempo tomar posición en cuanto al papel de la división del trabajo, el control de la mano de obra y la relación entre cambio técnico y organización” (Carrillo e Iranzo, en De la Garza, 2000: 179). Debatir acerca de las calificaciones es “poner en relación el funcionamiento del sistema educativo y del sistema productivo” (Tanguy, 1994: 185). Es aquí donde todo un cuerpo de ideas con el nombre de teoría del capital humano va a tener una influencia preponderante, si bien llama la atención que tanto en la Sociología del Trabajo en general, como en el debate sobre calificación y competencias en particular, dicha influencia quede velada y prácticamente no se le mencione.

Comencemos por la discusión teórica sobre calificación en el trabajo, la cual se centró pura y exclusivamente en los saberes obreros. Recién cuando comienza a surgir una clase intermedia entre el empresario capitalista y el obrero (la llamada *tecnocracia* por Galbraith, 1967), se da lugar un cierto debate sobre los trabajadores de cuello blanco (Wright Mills, 2002).

¿Qué significa calificación? Carrillo (1994) lo define en términos generales y un tanto confusos como “los atributos del individuo, las exigencias de los puestos de trabajo o la resultante de la estructura de clasificaciones en relación con su remuneración”. Esta confusión no es privativa del autor, sino que forma parte del debate sobre esta cuestión.

En los clásicos (segunda mitad del siglo XX), la influencia marxista fue pre-

ponderante. Para Marx, la calificación depende de las formas concretas que asume la división del trabajo, factor determinante del aprendizaje y del valor de la fuerza de trabajo (Carrillo e Irazo, en De la Garza, 2000: 180). La división del trabajo, producto de revolución industrial, ha fragmentado el saber obrero, el cual perdió su capacidad creadora integral y artesanal, por lo que la especialidad pasa a constituir la ausencia de toda formación (Marx, 1973: 284 y 285). Marx vislumbra un determinismo histórico, ya que la descalificación progresiva encontrará en un futuro al hombre en apéndice de la máquina. La división científica del trabajo adquiere su máxima expresión con Taylor y la organización científica del trabajo. La gran contribución de Taylor al desarrollo del capitalismo industrial fue la entrada en masa de obreros no calificados a la industria. La filosofía que subyace al autor se puede resumir en la separación entre la concepción y la ejecución. Mediante esta separación, se puede reducir la necesidad de mano de obra calificada, a la par que surgían las escuelas de negocios en EEUU dedicadas a formar a los cuadros dedicados a la planificación sistemática. Coriat (1981) llama a este proceso "expropiación del saber obrero" a manos de los técnicos. Más adelante, Ford logró poner en las máquinas y la tecnología los saberes de los técnicos, por lo que los "mandos medios" pasaban a ocuparse ya no de aspectos técnicos, sino de la supervisión y la vigilancia.

Las críticas a los planteamientos tayloristas surgen de dos vertientes contrapuestas: por un lado, la Teoría Organizacional anglosajona, la cual se desarrolla a partir de los experimentos en

Hawthorne llevados a cabo por el antropólogo Elton Mayo (Mayo, 1933), el cual funda la Escuela de las Relaciones Humanas, llevando a la psicologización de las relaciones laborales (y al nacimiento posterior de las teorías del comportamiento y de la gestión de los recursos humanos). Apoyados en los resultados obtenidos empíricamente, los autores de las relaciones humanas desecharon las explicaciones desarrolladas en la etapa anterior sobre las causas centrales del rendimiento; en su lugar, demostraron la importancia de la organización informal como determinante de la respuesta psicológica del trabajador y de la cohesión social de los grupos de trabajo (Mayo, 1933). Como consecuencia de este trabajo, el contexto específico de trabajo pasa a constituir un lugar estratégico, por lo que las empresas se avocarán a contar con un código social informal alineado con las finalidades de la empresa e intentarán lograr la cooperación de los trabajadores transformando sus conductas. Es la única manera, se argumentaba, de aumentar la productividad y eliminar el descontento obrero (Ibarra Colado, en De la Garza, 2000: 251). Es fundamental la obra de Roethlisberger y Dickson (1939) *Management and the Worker* para darle sustento teórico a la nueva concepción de la organización: "toda empresa cumple con 2 funciones esenciales, fabricar un producto y proporcionar satisfacción en el trabajo. La primera función es atendida por la organización técnica y el imperativo de la eficiencia, mientras que la segunda corresponde a la organización humana". Así, esta última se basa en las relaciones interpersonales gobernada por la lógica de los sentimientos. Es ahí don-

de apuntarán las políticas de gestión de los recursos humanos. De esta manera, a través de una interpretación interesada de los estudios empíricos de Hawthorne, se logró encauzar el conflicto social propio de la civilización industrial.

En suma, el acento puesto sobre el grupo explica una parte de la seducción de las relaciones humanas cerca de las direcciones. Ella deja esperar un resultado al menor costo: el de poder cambiar los comportamientos de los subalternos sin cambiar ella misma (Mottez, 1972). Otro autor de capital importancia en esta etapa es Chester Barnard, el cual en 1938 publicó *The Functions of the Executive*, conceptualizando a la organización como *sistema social cooperativo, el cual abarca actividades físicas, biológicas, sociales, concientemente coordinadas, cuyo balance interno y externo debe mantenerse en equilibrio*. De esta manera, se justificará un modelo organizacional en el cual las finalidades del sistema estarán por encima de las individuales. Esto se conseguiría a través del consenso entre los miembros de la organización. Las funciones del ejecutivo radicarán en conciliar las demandas de los grupos informales con los objetivos organizacionales. La vía de este balance yacía en lograr la identificación de todos los empleados con los objetivos de la empresa. Consecuentemente, el tipo de autoridad que debe ejercer el ejecutivo será generar el consenso y la cooperación necesarios para lograr dichos objetivos organizacionales, trascendiendo la tradicional forma coercitiva (Barnard, 1938).

Por otro lado, surge una vertiente de raíces marxistas dentro de la sociología del trabajo francesa (es por eso que

autores como Maurice *et al.* (1982), sostienen que la Sociología del Trabajo francesa nace en respuesta a las formulaciones fordistas-tayloristas como a la Escuela anglosajona de las Relaciones Humanas). La noción de la calificación y posteriormente de las competencias surge desde esta escuela gala, centrándose en el actor obrero. Por otro lado, la Escuela de las Relaciones Humanas pasa a centrar su debate en torno a los móviles del comportamiento humano y a los estilos y sistemas de mando gerencial. Según Bernoux (1985), la lógica y racionalidad de esta escuela como de la taylorista, se encuentra del lado empresarial. Como se puede vislumbrar, no surgió corriente alguna que ponga su acento en las competencias y calificaciones de los mandos gerenciales en perspectiva crítica. Se trataba de estudiar desde un lado a las "víctimas" o desde el otro los sistemas de gobierno empresariales que mejor logren alinear a dichas "víctimas". Llama la atención la falta de un debate crítico acerca de la formación de los *managers*, dadas las influencias e implicancias de las actitudes en torno al trabajo de éstos hacia los rangos jerárquicos más bajos.

Las tesis de raíces marxistas que más se acercaron a examinar a los mandos gerenciales surgen a partir de la década de 70, en un contexto de crítica hacia la relación entre cambio técnico y sus efectos en la organización y la calificación. En estas tesis, se sostiene que la técnica ha sido concebida como instrumento de control social y de la polarización de calificaciones. La crítica del determinismo tecnológico da lugar a un determinismo respecto del contexto social: la tecnología responde a los requerimientos

de la sociedad, los cuales han sido creados por las necesidades del capital, el control de la fuerza de trabajo y la reducción de los requerimientos de calificación obrera (Carrillo e Iranzo, en De la Garza, 2000: 183). Uno de los exponentes de esta vertiente fue Braverman (1974), el cual realiza un análisis marxista del proceso de trabajo, lo que hace resaltar el poder de clase de la gerencia en el manejo de la organización. La descalificación y expropiación del saber obrero por parte del cuerpo de técnicos y profesionales al servicio del capital va acompañado de un aumento exponencial de la ganancia empresarial. Dentro del mismo debate, Marglin (1977) sostiene que la división del trabajo capitalista está moldeada por el interés de los patrones de ejercer un férreo control social. Como se puede observar, sigue estando ausente un análisis de los encargados de llevar a la práctica las directivas patronales hacia los obreros: los mandos medios. El sociólogo Freyssenet (1977) se acerca un poco más hacia este grupo, arguyendo que el cambio técnico está produciendo una polarización de las calificaciones: mientras los técnicos se sobrecalifican, los trabajadores se descalifican. Gorz (1983) critica a la automatización, a la vez que sostiene que los empleos y los conocimientos quedarán concentrados dentro de lo que él llama "la élite del trabajo".

Probablemente los sucesos de mayo del 68 en París (y su correlato en EEUU y en otras latitudes), hayan obligado a los empresarios a poner la mirada sobre la calificación de sus empleados. De esta manera surgen a comienzos de los 70 las nuevas formas de organización del trabajo (ampliación y enriquecimiento

del trabajo, grupos semiautónomos de producción, etc.), basados en una recalificación y mayor autonomía de los trabajadores. Sigue sin haber mención de lo que sucede con los mandos gerenciales.

La crisis del modelo taylorista-foralista cobra gran fuerza a comienzos de los 80, dando lugar a la expansión del llamado toyotismo y la especialización flexible. Autores como Kern y Schumann (1989) y Piore y Sabel (1984), comienzan a hablar, entre otras cosas, de construcción de relaciones laborales más horizontales con el achatamiento de la pirámide organizacional. Es interesante que inmediatamente con este debate surjan las grandes reestructuraciones de fines de los 80 y comienzos de los 90.

La calificación requerida en estas nuevas organizaciones productivas más "chatas" e integradas sería la resultante de la combinación de competencias que abarcan el comportamiento general de la fuerza de trabajo (Carrillo e Iranzo, en De la Garza, 2000: 188-189). Es aquí cuando es posible vislumbrar ciertas correspondencias entre la noción de competencias y la Teoría del Capital Humano: ya no bastaría sólo con manejar un oficio, sino que también será necesario saber trabajar en equipo, poseer "habilidades de comunicación", ser "proactivo" teniendo capacidad de responder a situaciones inesperadas y, por sobre todo, estar alineados con los objetivos de la empresa (y no del sindicato). Es por eso que este nuevo perfil de trabajo obliga a los autores a sustituir la noción de calificación (más restringida a un saber técnico) por la de competencias. Este cambio no sucede sólo dentro de la clase obrera sino (y especialmente) dentro de los mandos gerenciales.

La noción de competencias ha sido empleada en la economía, el trabajo, la educación y la formación (Ropé y Tanguy, 1994). La complejidad de la definición de este concepto se debe a que, en un principio, intentaba dar cuenta de la complejidad de los saberes técnicos necesarios por parte de los obreros, pero al ampliarse el concepto a capacidades humanas más generales en un contexto de flexibilidad productiva, su definición pasó a ser más difusa (quizás, precisamente por encontrarnos en un contexto donde reina la flexibilidad, se hace necesario que su medición sea cada vez más subjetiva y determinada por cada empleador...). Es interesante que en Latinoamérica, la noción de competencias esté asociada a la de empleabilidad, al uso de los recursos, a habilidades interpersonales, de comunicación, etc. (Gallart y Jacinto, 1995) o a las competencias intelectuales, técnicas, básicas, comportamentales y de orden (Novick, Miravelles y Senén González, 1996). Es posible explicar esta tendencia a la poca precisión en su definición y medición mediante la diferenciación que hacen Ropé y Tanguy (1994) entre calificación y competencia: mientras que la calificación puede ser definida en forma homogénea, la noción de competencias remite a atributos y trayectorias individualizadas.

Dentro de los autores críticos de la noción de calificación y competencias, se encuentra Castillo (1996), cuando señala con preocupación el predominio de un discurso que confunde implicación (rasgos de carácter social) con calificación. El autor sostiene que, en las empresas, las competencias técnicas pasan a ser condiciones mínimas, mientras que

cada vez más se ponderan cualidades comportamentales y actitudinales en el trabajo.

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

Es sumamente sugerente la forma en que Novick y Senén González (1994: 104) resumen los nuevos requisitos de calificación para los obreros y su relación directa con las nuevas funciones gerenciales: "facultades de razonamiento, aumento en las capacidades cognitivas de percepción, de abstracción, de resolución de problemas, de iniciativa del trabajador, de desarrollo de capacidades de cooperación", en síntesis, lo que se requiere es una combinación de un *saber-ser* con un *saber-hacer*. Estas nuevas facultades requeridas por el empresariado

de grandes empresas se producen en un marco de suma flexibilidad de los mercados internos de trabajo. Este proceso ayuda a comprender con mayor claridad esta nueva calificación, ya que se establece una gran flexibilidad en términos macroeconómicos (para realizar los ajustes cuantitativos necesarios en el empleo) y por otro, una gran flexibilidad microeconómica dentro del espacio de trabajo, para hacer los ajustes cualitativos con los empleados y su actividad (polivalencia, multicalificación, alineación con una "cultura" de aprendizaje ante los cambios en la tecnología, "emprendedorismo" interno, asunción de riesgos, en fin, un sinnúmero de tecnologías de gobierno y de control de la fuerza de trabajo).

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

Los promotores de las nuevas competencias fueron fundamentalmente los gestores de políticas públicas en materia de empleo, vinculando la producción con la formación profesional. Dichas políticas fueron destinadas a dos sectores, uno de los cuales se corresponde con nuestro objeto de estudio: mano de obra

con perfiles ocupacionales que demandan las empresas. A modo de ejemplo, el programa *Chile Joven*, establece que el aprendizaje alternado debe combinar, en forma simultánea, la capacitación en aula y taller con la práctica en una empresa, y la capacitación para el trabajo independiente (Carrillo e Iranzo, en De la Garza, 2000: 202). Lo que subyace a este tipo de programas es que se intenta formar empleados "emprendedores" que corran ellos mismos con los riesgos propios de un empresario, sea en un trabajo informal como en el autoempleo.

Incluso en los medios educativos (incluyendo los posgrados de negocios) está ganando terreno la educación basada en competencias. ¿Cuál es el tipo de capacidad básica que se pretende transmitir en la formación o educación por competencias? "La capacidad de aprender" (Mertens, 1996: 33), que en realidad se traduce en la práctica, la preparación para sufrir cambios permanentes en el entorno laboral y en el mercado de trabajo. Un tema central del enfoque de la competencia laboral es que intenta invadir espacios que trascienden lo laboral, requiriendo una institucionalización del sistema (nos referimos acá con aspectos otros exclusivos de la reproducción de la fuerza de trabajo). Así, surgen debates académicos sobre redes sociales y su aprovechamiento para los objetivos empresariales o una educación superior atendiendo a las demandas del mercado.

6. Conclusiones

Está más que claro que la explotación en los debates acerca del trabajo de los gerentes se remonta a fines de la dé-

cada del 70 y comienzos del 80. Es en ese período que la creciente competencia internacional comenzó a erosionar la supremacía económica de EEUU. Los productores norteamericanos se enfrentaron con amenazas sin precedentes 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 luchaba 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. Ade-

más, 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 hiper-taylorismo, 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 em-

bargo, 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: 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 dos 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 dos, se esconden limitaciones significativas, las cuales son compartidas por ambos puntos de vista: Los dos 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, 2009) pueden ayudar en gran manera a comprender este fenómeno. Estos abordajes sugieren que las clases 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 de la clase media en específicos ámbitos espacio-temporales. La clase media (como todas las clases) 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 y que se autodenominaron o fueron denominados por otros como clase media (Gay, 2002). Con ello se abrió un extenso territorio para analizar la formación de la clase media a partir de las

diversas prácticas de los propios actores, tal como lo requiere una investigación que tome en cuenta la agencia humana. Kandel ofrece una buena muestra de cuán amplio puede ser el uso de la noción de clase media como identidad en la Argentina, y cuán heterogéneo puede resultar lo incluido en la categoría si no se la interroga, tratando de descubrir las realidades económicas de quienes dicen integrarla (Visacovsky, 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 bibliográficas

- Abramo, L. y C. Montero (2000). Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina en De la Garza (comp.) **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, Fondo de Cultura Económica, México.
- Barnard, Ch. I. (1938). **The Functions of the Executive**, Harvard University Press, Cambridge.
- Benguigui, G. y D. Monjardet (1970). **Etre cadre en France? Les cadres et l'emploi**, Dunod, Paris.
- Bernoux, P. (1985). **La sociologie des organisations**, Seuil, Paris.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002). **El nuevo espíritu del capitalismo**, Akal, Barcelona.
- Boltanski, L. (1982). **Les cadres. La formation d'un groupe social**, Minuit, Paris.
- Bouffartigue, P. (dir.), A. Grelon, G. Groux, J. Laufer, Y. F. Livian (2001). **Cadres: la grande rupture**, La Découverte.
- Bouffartigue, P. y Ch. Gadea (2000). **Sociologie des cadres**, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- Bouffartigue, P. (2001). **Les cadres. Fin d'une figure sociale**, La Dispute.
- Bourdieu, P. (1979). **La distinción. Criterios sociales del gusto**, Taurus, Madrid (trad. 1998).
- Braverman, H. (1974), **Trabajo y capital monopolista**, Nuestro Tiempo, México.
- Brown, J. A. C. (1982). **La psicología social en la industria**, FCE, México.
- Brunel (2004), **Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir?**, La Découverte, Coll. Entreprise & société, Paris.
- Burawoy, M. (1989), **El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista**, MTSS, Madrid.
- Burnham, J. (1941). **The managerial revolution; what is happening in the World**. The John Day, Nueva York.
- Candia, J. M. (1996). De la sustitución de importaciones a la globalización de los mercados: La capacitación en la encrucijada (México), **El Cotidiano**, núm. 79, octubre, pp. 18-24.
- Carrillo, J. y A. Hualde (1990). **Maquiladoras: La reestructuración industrial y el im-**

- pacto sindical, en G. Bensusán y León (comp.), **Negociación y conflicto laboral en México**, Fundación Friedrich Ebert/FLACSO, México.
- Carrillo, J. y C. Iranzo (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina en De la Garza (comp.) **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, Fondo de Cultura Económica, México.
- Carrillo, J. (1994). Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial, en **Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina, Lecturas de Educación y Trabajo**, núm. 3, CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP, UNESCO-O-REALC, Campinas.
- Carrillo, J. (1993). **La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales**, tesis de doctorado, El Colegio de México, México.
- Castillo, J. J. (1996). **Sociología del trabajo. Un proyecto docente**, CIS, núm. 152.
- Chandler, A. (1977). **The visible hand: The managerial revolution in American business**, Harvard University Press, Cambridge.
- Coriat, B. (1981). **El tallery el cronómetro**, Siglo XXI, México.
- Courpasson, D. (1994). Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché, **Revue Française de Sociologie**, vol. XXXV, núm. 2, abril-junio, pp. 197-229.
- De Gauléjac (2005), **La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social**, Seuil, París.
- De la Garza, E. (1993), **Reestructuración productiva y respuesta sindical en México**, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México.
- Deal, T. E. y A. A. Kennedy (1982), **Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional**, Legis, México.
- Deetz, S. A. (1992), **Democracy in an age of corporate colonization, Developments in Communication and the Politics of Everyday Life**, State University of New York Press, Albany, Nueva York.
- Drucker, P. (1993), Le big-bang des organisations, **Harvard-L'Expansion** núm. 69, pp. 35-42.
- Durand, J. P. y Le Floch, M. Ch. (dir.) (2006), **La question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte**, L'harmattan, París.
- Fayol H., C. Storrs y L. Urwick (1916) **Administración industrial y general**, Orbis, Barcelona, (trad. 1986).
- Flament, N. (2002), **Une anthropologie des managers**, PUF, Coll. Sciences sociales, París.
- Françoise, D. e Y. F. Livian (1995), **La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail**, Vuibert, Coll. Entreprendre, París.
- Freyssenet, M. (1977), **La division capitaliste du travail**, Savelli, París.
- Gadéa, Ch. (2003). **Les cadres en France. Une énigme sociologique**, Belin, Coll. Perspectives sociologiques, París.
- Galbraith, J. K. (1967), **The new industrial state**, New American Library, Nueva York.
- Gallart, M. A. y C. Jacinto (1995). Competencias laborales: Tema clave en la articulación educación-trabajo, **Boletín Educación y Trabajo** (Buenos Aires), núm. 2, diciembre.
- Gorz, A. (1983). **Les chemins du paradis: L'agonie du capital**, Galilée, París.

- Guadarrama Olivera, R. (2000). La cultura laboral en De la Garza (comp.) **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, Fondo de Cultura Económica, México.
- Hodson, R. (2001). **Dignity at work**, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hughes, E. C. (1958). **Men and their work**, Free Press, Nueva York.
- Ibarra Colado, E. (2000). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa en De la Garza (comp.) **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, Fondo de Cultura Económica, México.
- Kern, H. y M. Schumann (1989). **El fin de la división del trabajo**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid (edición en alemán, 1984).
- Kunda, G. (1992). **Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation**, Temple University Press, Philadelphia.
- Leite, M. P. (1995). Modernización tecnológica y calificación, en María Antonia Gallart (comp.), **La formación para el trabajo en el final de siglo: Entre la reconversión productiva y la exclusión social**, **Lecturas de Educación y Trabajo** núm. 4, CHD-CENEP/OREALC-UNESCO, Buenos Aires, Santiago, México, pp. 31-64.
- Livian, Y. F. (comp.) (2006). **Etre cadre, quel travail?**, Anact, París.
- López Pintor, R. (1986). **Sociología industrial**, Alianza, Madrid.
- López Ruiz, O. (2004). **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**, tesis de doctorado presentada en la Universidad de Campinas, septiembre.
- 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, agosto.
- Marglin, S. (1977). Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos? En André Gorz (comp.), **Crítica de la división del trabajo**, Ediciones de bolsillo, Barcelona.
- Marx, K. (1973). **El capital**, vol. I, Fondo de Cultura Económica, México.
- Maurice, M., F. M. Sellier y J. J. Silvestre (1982). **Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne**, PUF, París.
- Mayo, E. (1933). **Problemas humanos de una civilización industrial**, Nueva Visión, Buenos Aires, (trad. 1972).
- Mertens, L. (1996). **Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos**, OIT/Polform-CINTERFOR, Montevideo.
- Moss Kanter, R. (1992). **When Giants Learn To Dance: The Definitive Guide To Corporate America's Changing Strategies For Success**, Free Press, Nueva York.
- Mottez, B. (1972). **La sociología industrial**, Oikos-tau ediciones, Barcelona.
- Novick, M. y C. Senén González (1994). La heterogeneidad sectorial en la vinculación entre cambio tecnológico y calificaciones. Algunos comentarios. En **Reestructuración productiva, Trabajo y Educación en América Latina**, **Lecturas de Educación y Trabajo** n° 3, CIID/CENEP/CINTERFOR-OIT/IG-UNICAMP/UNESCO/OREALC, Campinas, Buenos Aires, Santiago, México, pp. 185-203.
- Novick, M. y M. A. Gallart (comps.) (1997). **Competitividad, redes productivas y competencias laborales**, OIT/CINTERFOR/Red Educación y Trabajo, Buenos Aires.
- Novick, M., M. Miravelles y C. Senén González (1996). Vinculaciones interfirmas y

- competencias laborales en la Argentina. En Marta Novick y María A. Gallart (comps.), **Competitividad, redes productivas y competencias laborales**, OIT/CINTEFOR/Red Educación y Trabajo, Buenos Aires.
- Peters, T. y R. Waterman (1982). **En busca de la excelencia**, Lasser Press, México, (trad. 1984).
- Piore, M. y C. Sabel (1984). **The second industrial divide**, Basic, Nueva York.
- Rope, F. y L. Tanguy (1994). **Savoirs et compétences**, L'harmattan, París.
- Schumpeter, J.A. (1911). **Teoría del desenvolvimiento económico**, FCE, México, (trad. 1978).
- Smith, V. (1990). **Managing in the corporate interest**, California University Press, Oxford.
- Smith, V. (2006). **Worker participation: current research and future trends**, Elsevier, Amsterdam.
- Sombart, W. (1913). **El burgués: contribución a la historia moral e intelectual del hombre moderno**, Oresme, Buenos Aires, (trad. 1953).
- Sztulwark, S. (2002). **El estructuralismo latinoamericano: crisis, renovación y nuevos desafíos**, Prometeo, Buenos Aires.
- Tanguy, L. (1994). La formation, une activité sociale en voie de definition?, **Traité de sociologie du travail**, Ouvertures Sociologiques, Bruselas.
- Trice, H. M. (1993). **Occupational subcultures in workplace**, Cornell University, Ithaca.
- Villette, M. y C. Vuillermot (2005). **Portrait de l'homme d'affaires en prédateur**, La Découverte, París.
- Villette, M. (2003). **Sociologie du conseil en management**, La Découverte, Repères, París.
- Watson, T. J. (1987). **Sociology, work and industry**, Routledge, Londres.
- Weber, F. (2001). **Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière**, Éditions de l'EHESS, París.
- Wright Mills, C. (2002). **White collar: The American middle classes**, Oxford University Press, Nueva York.