



Grupo temático 17: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

Coordinadores: Javier P. Hermo y Cecilia M. Lusnich

Carrera meritocrática y desmovilización permanente: cara y seca del trabajo managerial

Autor/es: Diego Szlechter

E – mails: diego_szlechter@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: IDEI-UNGS – CONICET

Autor/es: Osvaldo Battistini

E – mails: obattistini@gmail.com;

Pertenencia institucional: CONICET – ICI-UNGS

En la presentación de un programa de televisión centrado en temas financieros; “El inversor”, del canal América de la ciudad de Buenos Aires, conducido por un conocido y mediático asesor bursátil, a propósito del tema a tratar ese día centrado en la problemática de “los incentivos”, se cuenta una anécdota que narra las vicisitudes de un empresario que se lamenta por haber caído preso de un estilo de vida del que no puede permitirse abandonar. Este directivo de una gran firma concurre cada día a su oficina y a las 16 horas se retira raudamente a jugar al golf, en el que combina placer con inversiones en capital social, comúnmente conocido como “networking”. Al comentar esta “monotonía cotidiana”, el conductor de televisión confiesa que este empresario sabe que no puede ni debe abandonar este perfil de *bon vivant* ya que necesita que sus empleados sepan que eso es lo que les puede esperar al llegar a la cúspide de sus carreras.

Esta anécdota nos plantea diversos interrogantes que van a apuntar directamente al corazón de la forma en que suele ser concebida la carrera managerial, cuando la meta a alcanzar parece centrarse más en el no trabajo que en la labor propia de un gerente. A su vez, la construcción de la carrera hacia la cima implica una altísima dedicación al trabajo que obliga al asalariado a relegar actividades e intereses ajenos a los de la compañía. Como todos saben que sólo unos pocos van a



lograr llevar sus vidas de la manera en que lo hace ese empresario, será necesario construir un régimen interno de justicia distributiva que genere principios de equidad, que mantengan motivados a sus cuadros de conducción en el transcurso de sus trayectorias profesionales. ¿Qué sucede cuando los principios legitimados de justicia (Von Dollinger Regnier, 2006) comienzan a resquebrajarse a partir de la creciente convergencia entre los salarios de los managers con los de los trabajadores jerárquicos encuadrados en convenios colectivos de trabajo? ¿Cuáles son las razones de la reticencia de estos mandos medios a acordar una acción colectiva organizada que vele por sus intereses? Estos interrogantes nos acompañarán a lo largo de este artículo, que muestra reflexiones teóricas surgidas del análisis de los resultados preliminares de un estudio de tipo cualitativo basado en entrevistas en profundidad a mandos medios de empresas transnacionales de diferentes sectores de la economía, así como a directivos del área de recursos humanos, cazadores de talentos y consultores especializados.

El surgimiento de un modelo hegemónico de manager en el marco de la internacionalización de la economía argentina

En un trabajo anterior (Szlechter, 2015), sosteníamos que las estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina se han ido redefiniendo en las décadas recientes acorde con la apertura comercial y la modificación de las condiciones de competencia. La racionalización de los niveles y de la estructura del personal y la depuración de estructuras administrativas y comerciales fueron algunas de las respuestas ante los nuevos escenarios. Este tipo de políticas han sido acompañadas por la adopción de nuevas técnicas de gestión, de manejo del proceso productivo, de nuevas estrategias de comercialización y de distribución, que le brindaron un halo de legitimidad a las mismas. La adopción de estas nuevas técnicas organizativas ha requerido un flujo de inversiones en la incorporación de las llamadas “tecnologías blandas” y en capacitación del personal (Kulfas et al., 2002), hecho que también repercutió en el trabajo de los managers lo que implicó una modificación en las condiciones de desarrollo de una carrera en el seno de las burocracias corporativas. Las habilidades emprendedoras y la capacidad de adaptación al cambio comenzaron a reemplazar al trabajo rutinario del modelo fordista. La apertura comercial producida desde finales de los 80 y principios de los 90, permitió el desarrollo de sectores al interior de las firmas ligados a la interface con los mercados extranjeros a los cuales había que emular. Asesorados por las consultoras internacionales especializadas en cuestiones de estrategia empresarial, recientemente instaladas en el país, las firmas comenzaron a modificar sus departamentos de marketing, ventas,



publicidad y selección y reclutamiento del personal, con el fin de *aggiornarlas* a los nuevos tiempos que corrían. Se creía que de esta manera se lograba aumentar la productividad de sus empleados más calificados, coadyuvando a su vez al retorno de las inversiones realizadas.

La reproducción de los modelos de gestión de los recursos humanos (Luci, 2011b; Szlechter, 2010a y 2011) de cuño norteamericano se erigió como consecuencia inexorable del proceso de internacionalización de la estructura económica argentina. Esto implicó la transformación de los procesos de incorporación del nuevo personal a cargo de estas transformaciones, lo que a su vez ayudó al despliegue de ofertas educativas cuyos contenidos habían sido diseñados especialmente para estas firmas y que iban a mejorar su capital cultural (Luci, 2009; Luci, 2012a). Pero sin duda, la transformación más profunda la sufrió el proceso de jerarquización al interior de las compañías, en el cual se fueron delineando nuevas reglas para el acceso a la cúpula de las mismas (Szlechter, 2009).

El abandono paulatino del modelo fordista en el mundo desarrollado y de la versión vernácula del modelo de industrialización por sustitución de importaciones implicó una modificación sustancial en los perfiles de puestos gerenciales requeridos en el mercado laboral. El modelo de las competencias basadas en cualidades que se revelan como “adscritas” o “innatas” (Szlechter, 2013b; Zangaro, 2011) reemplazó al de las calificaciones para el puesto de trabajo (Luci, 2012b; Zangaro, 2011). Las nuevas habilidades propias del “saber ser” de este nuevo modelo comenzaron a ser evaluadas bajo criterios en apariencia “neutrales” y “objetivamente” mensurables, siguiendo los principios meritocráticos (Szlechter, 2015).

El carácter meramente formal de la aplicación de los principios meritocráticos dejó lugar a la proliferación de arbitrariedades en los procesos de selección, evaluación y promoción –en términos de ascenso en la escala jerárquica- de los trabajadores. Esta transformación lejos estuvo de abandonar los procesos usuales de jerarquización del mundo de trabajo -esto es, tanto para seleccionar a un empleado como para recompensarlo o para sancionarlo- sobre la base de diferentes dotaciones de capital social, simbólico y cultural. En realidad se trató de un nuevo proceso de reconfiguración de los capitales que se ponen en juego en operaciones de clasificación (Bourdieu, 1998) y reclasificación de trabajadores, proceso que no está exento de disputas que se dirimen no sólo en la selección de los más “aptos” para ingresar al mercado de trabajo, sino también al interior de las empresas, que jerarquizan las diferentes categorías de trabajadores (Szlechter, 2010). En este sentido, las prácticas manageriales de evaluación del desempeño llevaron a su vez a la estratificación -y a la segmentación y jerarquización- de la población gerencial (Szlechter, 2011). El

modelo de las competencias dentro del cual se perfilaron los criterios de evaluación de la performance gerencial, obligó al manager a actuar en una especie de arena dramática (Dejours, 2003) en la que pasó a ser necesario “visibilizar” el esfuerzo para pertenecer al mundo de los “altos potenciales” (Luci, 2011a; Szlechter, 2013b).

Por otra parte, en nuestra investigación estamos observando que el mismo modelo implica también un proceso de individualización y descolectivización de la relación laboral entre los trabajadores de conducción sindicalizados y las empresas para las cuales trabajan, a partir de la diversificación de las escalas salariales (y en consecuencia las escalas de trabajadores) y la apelación a la movilización y la implicación individual en la cultura y objetivos empresariales. La política de la producción a la que Burawoy (1989) hacía referencia cuando describía la negociación en torno al ritmo de producción, que se establecía entre los obreros y sus supervisores y que se hacía de manera colectiva, en el caso de los cuadros de conducción se restringe al terreno individual, donde cada uno de estos “capitalistas en relación de dependencia” (López Ruiz, 2004) debe hacer valer sus capitales, mientras que el mercado de los “talentos” dirime la disputa por los elegidos.

Esto no hace más que ratificar la idea que el modelo de las competencias desnuda el carácter ideológico del mérito como principal criterio para la edificación de las jerarquías en las grandes firmas. La paulatina convergencia de los niveles salariales entre trabajadores sindicalizados y los *white collar* viene a poner en jaque los principios meritocráticos que justificaban las diferencias de remuneración entre las dos poblaciones de asalariados antes de la reapertura de las convenciones colectivas de trabajo en 2003.

La problemática del solapamiento salarial

El contexto de solapamiento salarial entre trabajadores dentro y fuera de convenio como producto de la reapertura de las paritarias a partir del año 2003, se ha incorporado en las grandes firmas como parte insoslayable de la gestión de su fuerza de trabajo, dada su prolongada persistencia en el tiempo. En un trabajo previo (ver Szlechter, 2014), habíamos dado cuenta del “incipiente interés en este peculiar fenómeno por parte de las ciencias sociales (Sánchez, 2012 y 2014; Szlechter, 2013a; Marshall, 2011 y 2012; Groisman y Marshall, 2013; Marshall y Perelman, 2013; Trajtemberg y Pastrana, 2012; Trajtemberg, 2011) a la par de la divulgación de informes de consultoras especializadas y la profusión de artículos en la prensa masiva que dan cuenta de la preocupación que muestran las empresas por la aparición de un nuevo foco de conflicto. A modo de ejemplo, según un estudio llevado a cabo por la consultora Mercer (2013) en cien grandes empresas de todos

los sectores de la economía argentina, se estima que cerca del 70% de las firmas de todos los sectores de la economía se enfrentan a esta problemática”.

Esta problemática pone en discusión, por un lado, los procesos de jerarquización en las empresas y, por otro, genera tensiones entre los cuadros de conducción –managers- y la primera línea de supervisión de los trabajadores sindicalizados. La comparación de los criterios de jerarquización social de los convenios colectivos de trabajo y de los que fija la firma con sus mandos medios nos permite un abordaje relacional de la posición que ocupa cada uno de estos actores en el escenario organizacional. Esta comparación nos convoca a analizar la forma en que el management de las empresas percibe a la lucha sindical de los trabajadores asalariados. En rigor, la negociación colectiva de las condiciones de trabajo se contraponen con los criterios meritocráticos que campean en la carrera managerial. Esta situación nos invita a preguntarnos hasta qué punto la recuperación sindical y la obtención de porcentajes de aumentos salariales mayores que los que obtienen los trabajadores jerárquicos fuera de convenio, modificó la percepción de estos últimos sobre el valor del sindicalismo y la acción colectiva. Por otro lado, si la distribución más equitativa de los salarios –obtenida a partir de las negociaciones colectivas desarrolladas en forma continuada desde 2003 en adelante- redujo el componente “meritocrático” en la determinación de los salarios, ¿qué medidas se toman en las empresas para mantener alineados a sus managers?

La paulatina emergencia de sindicatos de trabajadores jerárquicos, que comienzan a albergar en sus filas a empleados profesionales, nos lleva a complejizar la mirada puesta en las formas que adopta la construcción de las trayectorias profesionales –comúnmente llamadas “carreras”- de los cuadros medios de conducción en las grandes firmas. Por este motivo, la “carrera meritocrática” que establece la firma como paradigma de las trayectorias laborales de las nuevas formas de organización del trabajo (Coriat, 2000) constituye un referente fundamental para comprender las razones de la ausencia de una acción organizada generalizada por parte de actores que ven minada su posición en el seno de las grandes firmas a la luz del fenómeno del solapamiento salarial.

Este tipo de carrera emerge como criterio de división simbólica entre los profesionales dentro y fuera de convenio que a veces se manifiesta en una separación espacial (en la planta o en la casa matriz o el “edificio corporativo”) y otras veces en una separación de carácter simbólico, en términos del vínculo que se establece entre el manager y la firma (el grado de confianza que se deposita en él). Las estrategias de encuadramiento de sindicatos jerárquicos y las reacciones de las firmas y de los propios managers ante este fenómeno, nos ofrecen una oportunidad más que interesante para profundizar en torno a valores instalados desde larga data en el seno de actores que

constituyen referentes ineludibles de las clases medias acomodadas en nuestro país, que suelen privilegiar el esfuerzo individual por sobre cualquier estrategia de carácter colectivo.

En el ámbito laboral, la “cultura del esfuerzo” está centrada en una estrategia individual de progreso y ascenso social, validada por la permanente negociación individual de las trayectorias profesionales¹. Toda referencia a “lo colectivo” parece negar las conquistas de carácter individual, que se consiguen “con esfuerzo”. De esta manera, la “clase managerial” se constituye a sí misma no sólo en relación con –y por diferenciación de– los trabajadores sindicalizados, sino también con cualquier intento de construcción colectiva. En este sentido, el valor de “lo colectivo” evoca una posición contraria a una justicia meritocrática en la cual cada uno es responsable de su destino personal. Si la noción de carrera, proveniente de la antropología, es válida para todas las clases sociales, la carrera meritocrática parecer estar a resguardo de cualquier circunstancia que trascienda al sujeto. Analizar los componentes simbólicos que subyacen a este tipo particular de carrera, constituye el eje de nuestra investigación. Para eso, consideramos que es necesario problematizar y definir el trabajo de un manager.

El trabajo managerial: ¿profesión o posición de clase?

¿Es posible considerar al trabajo de manager como una profesión? Si respondiéramos a esta pregunta de manera afirmativa, no estaríamos simplemente describiendo las calificaciones e incumbencias requeridas para el cumplimiento del trabajo de conducción, sino que nos encontraríamos partiendo de supuestos consistentes con determinados paradigmas de las ciencias sociales desde los que abrevan. De esta manera, el modelo de las competencias, cuya manifestación más clara en el ámbito laboral es precisamente el caso de los cuadros de conducción, quedaría subsumido al de las calificaciones, donde sería posible definir de manera reglada e institucionalizada los atributos para el ejercicio de su función.

En este sentido, según el funcionalismo, la profesión debe tener un conocimiento específico, una pericia y una orientación altruista hacia la sociedad –una suerte de apelación al bien común que

¹ Es sugerente el artículo de Sandra Russo publicado en el diario Página12 del 20/9/2014 “Genealogías de clases medias”, cuando da cuenta de la construcción mitológica del ideario individual del progreso de las clases medias de origen europeo en nuestro país: “Va de suyo que al señalarse tan certeramente ese sacrificio inicial de una generación que llegó de Europa con “la cultura del esfuerzo”, ese relato se autoatribuye esa cultura, diferenciándose de personas con otras procedencias y sin padres ni abuelos europeos, como si ese origen transatlántico fuera la explicación del “esfuerzo”, y la localía hubiese sido la explicación de la “vagancia” de los que “no progresan”. “(...) Intangiblemente, a la clase media argentina se le estrelló su patrón de comportamiento justo. Las políticas neoliberales destruyeron la íntima certeza de que el sacrificio tiene premio. Pero funcionó un dispositivo que encubrió que, cuando efectivamente el sacrificio tiene premio, es porque hay condiciones externas y generales que lo permiten”.



justifique su existencia-, lo que la distingue de una ocupación no profesional. Por otro lado, desde una perspectiva centrada en el proceso de profesionalización, el interaccionismo, en lugar de indagar si un determinado oficio es una profesión, se pregunta ¿en qué circunstancias los individuos que se caracterizan por un mismo oficio se esfuerzan por transformarlo en profesión e intentan ser titulares de la misma? En este caso, ejercerían el poder del monopolio para el ejercicio de su función, lo que en términos legales se llamarían incumbencias. A su vez, para las teorías weberianas, la identidad profesional implica el reconocimiento de un saber legítimo adquirido, sin el cual el ejercicio de la profesión sería impensable, el cual es avalado por el Estado a partir del entrenamiento en las universidades y el reconocimiento social de poseer un conocimiento esotérico y la posesión de una clara percepción de sí mismos como profesionales. El denominador común de estos enfoques es que todos comparten una visión sesgada, enfocada de manera exclusiva en el empleo que pueden obtener aquellos que poseen una profesión certificada. Es así como Sémblér (2006) sostiene que dichas perspectivas, incluyendo las marxistas -cuya mirada sobre la realidad de los profesionales es de carácter dicotómico, en la cual los cuadros profesionales están sometidos a un proceso de proletarización o de incorporación a la clase capitalista- poseen una visión productivista de la estratificación social dado que toman como eje al trabajo, ya sea a nivel organizacional o al nivel del mercado. Es por este motivo que Sémblér propone trascender estas cosmovisiones para incluir espacios de socialización y de construcción de capital simbólico como la educación y el consumo, donde se construye la legitimidad, el reconocimiento y la diferenciación social de ciertas ocupaciones de manera de comprender la especificidad del trabajo managerial. Así, la perspectiva relacional de los procesos de jerarquización social permite una lectura dinámica -y no estática- de las acciones y relaciones entre los diferentes grupos sociales. Esa perspectiva se interesa por la dinámica de las relaciones de clase en lugar de describir estructuras gradacionales de desigualdad y prestigio (Crompton, 1994, en Sémblér, 2006).

La noción de clase de servicio, acuñada por Goldthorpe (1995), nos puede aportar la base teórica para definir al trabajo gerencial como una posición de clase, lo que nos va a permitir encontrar no sólo los rasgos identitarios que lo caracterizan, sino también los mecanismos de distinción -respecto de otros actores del mundo del trabajo- que están presentes a la hora de construir sus trayectorias profesionales. Según el autor británico, la clase de servicio constituye un grupo de asalariados que se distingue del resto por la relación de empleo (en efecto es la relación con sus empleadores) que ostenta. En esta relación contractual, la composición del salario que se percibe difiere del resto de los trabajadores, lo que le brinda una posición preferencial en la estructura de clases, otorgándole a



su vez seguridad relativa en el empleo, perspectivas de carrera (en términos organizacionales, es decir, de promociones sucesivas en la jerarquía de las firmas) y de estatus que no se suelen encontrar en la clase trabajadora (Sémblér, 2006). Pero la principal característica diferencial de estos asalariados, de los cuales el manager se presente como el caso paradigmático, es la relación de confianza que se establece con el empleador. Lo que Wright (1976) llama “renta de lealtad”, el plus que percibe el gerente a cambio de su fidelidad a la firma, supone que la firma necesita depositar una alta dosis de confianza en el empleado y, a cambio de esto, es necesaria una compensación en especie. El principio moral que va implícito en la renta de lealtad debe ir acompañado de otro más vinculado con el contenido de trabajo, que Wright definió como renta de calificación, en la cual el plus que percibe el manager se debe a la forma en que hace valer sus competencias en el mercado de trabajo. Esa renta incluye principalmente atributos vinculados con la posición de clase de los asalariados de altos puestos, ya que el dominio de códigos culturales dominantes es lo que asegura una carrera profesional exitosa. En ciertas profesiones, el monopolio para su ejercicio en el mercado de trabajo se encuentra garantizado por el Estado (como la medicina, la psicología, las ingenierías, etc.), lo que termina produciendo lo que algunos autores llaman “cierre social”, que a su vez funciona como un reaseguro para el mantenimiento del prestigio de los saberes “esotéricos” que sólo esos profesionales ostentan. Para el caso del trabajo managerial, al no existir ninguna institución estatal que reglamente el ejercicio de su función, el monopolio de saberes legitimados se produce a través del prestigio y los privilegios que otorgan las credenciales educativas (por lo general el MBA –“Master in Business Administration”-), así como el capital social y simbólico que los acompaña.

Los tipos de ocupaciones incluidas en la clase de servicio, se caracterizan por poseer una autoridad sobre los trabajadores basada en una determinada relación de confianza con el empleador al tiempo que comparten una determinada situación de trabajo (posición en los sistemas de control y autoridad) y a partir de ahí, una determinada situación de mercado (fuentes y niveles de ingreso) (Sémblér, 2006). ¿Qué sucede cuando la situación de trabajo y la de mercado no van de la mano? ¿Qué consecuencias puede tener el hecho de que por un lado, los mandos medios mantienen posiciones de control sobre los subordinados, pero por otro su situación de mercado se ve seriamente amenazada? La construcción arquetípica del cuadro de conducción de las grandes firmas se caracterizó por el capital simbólico y social, el consumo de bienes y servicios diferenciados –y distinguidos- y la acumulación de capital cultural. Sin embargo, cuando el capital económico se ve



amenazado, la capacidad diferenciadora del resto de “los capitales” se ve erosionada. Invertir en un MBA ya no reditúa como en otras épocas.

Con el fin de analizar las consecuencias del solapamiento en términos de relaciones de clase, Bourdieu (1998) nos puede ayudar a dar cuenta de los procesos de distinción social, en el que es posible observar la dinámica relacional entre diversos actores en el espacio social. En este sentido, Sémbler (2006), desarrolla los conceptos de condición de clase y posición de clase de Bourdieu: la condición de clase “se centra en los rasgos de las clases en un determinado momento histórico que se vinculan a la posición de clase en el entramado de relaciones de poder que prevalece en el espacio social y donde se producen diferencias sociales de acuerdo a los recursos² que están en disputa entre los distintos agentes que lo integran (...) Las posiciones de clase se dan no sólo en el plano objetivo (el margen de variabilidad de la distribución de los capitales) sino principalmente en el plano subjetivo, como disposiciones sociales o visiones del mundo compartidas (habitus)”.

El capital social y el capital cultural forman parte central de las estrategias de los sectores medios en ascenso para consolidar su posición diferencial y privilegiada en relación con otros grupos sociales. Las trayectorias formativas elegidas –léase, las instituciones educativas- formarán parte central de las dinámicas de acumulación del capital cultural y social. Si la educación en las clases medias cumplía en nuestro país una función de integración con los distintos grupos que la conformaban y con otros actores de diferentes orígenes sociales, en las nuevas clases medias que emergen a partir de la década del 90 del siglo pasado, van a desarrollar estrategias de inserción educativas mucho más diferenciadas en relación con otros grupos sociales. Las inversiones en capital cultural de los nuevos sectores medios girarán en torno a estrategias de inversión educativa que asegurarán la reproducción –y la de sus hijos- de su posición privilegiada. En el mercado de trabajo, la educación pasará a constituir un mecanismo de identificación diferenciador respecto a otros grupos ocupacionales.

En suma, el trabajo del manager es principalmente una posición de clase y se constituye en función de la relación con otros actores sociales. Ser manager es una forma de concebir una carrera laboral. A su vez, la carrera managerial contempla aspectos relacionados con la carrera objetiva (posición dentro de la jerarquía de la firma) así como subjetivas, relacionados con el capital simbólico y social. Veamos entonces cómo se construyen las trayectorias profesionales gerenciales.

² Medidos en capital económico, cultural, social y simbólico.



La carrera meritocrática³

Las trayectorias profesionales gerenciales han sido profusamente abordadas desde el punto de vista de la carrera objetiva. Desde esta perspectiva estrictamente organizacional, la sucesión de niveles en la escala jerárquica por las que va atravesando el futuro directivo ha sido motivo de análisis, especialmente en los trabajos de corte funcionalista. De esta manera, los aspectos vinculados a fenómenos sociales de mayor alcance que participan de la construcción de las carreras “exitosas” fueron dejados de lado. Apelaciones a las carreras nómadas, en las cuales cada gerente es capaz de construir su propio destino, han sido funcionales a la visión objetivista de las trayectorias laborales. Al considerar al manager como una posición de clase, incluyendo los aspectos intersubjetivos que están en juego a la hora de definir su lugar en la estructura social, se habilita la posibilidad de concebir a la carrera managerial en su versión subjetiva o intersubjetiva en la cual cuenta la perspectiva de los propios actores al momento de concebir y construir sus trayectorias laborales. En este caso, la posibilidad de poner en juego los diferentes capitales acumulados con el objetivo de producir un cierre social (Parkin, 1979) al ejercicio de su función, nos permite observar empíricamente no sólo el proceso a través del cual los cuadros de conducción intentan distinguirse respecto del resto de los trabajadores, sino también cuando la distinción se ve amenazada por factores externos, como el del solapamiento.

La carrera, tal como es concebida por la clase profesional y directiva Ehrenreich y Ehrenreich (1979), exponentes privilegiados de las clases medias argentinas, implica no sólo el posicionamiento en términos de disputa con otros actores del mundo del trabajo, sino también determinadas percepciones morales acerca de la justicia distributiva que debe imperar en la firma. La carrera meritocrática vendrá a legitimar el privilegio social de la herencia y las condiciones de partida, transformándolo en una recompensa al esfuerzo y la dedicación.

La forma de consolidar las ventajas que otorgan los diplomas universitarios está muy bien descrita por Collins (1979), quien señala que la meritocracia tecnocrática es una variante del proceso de estratificación social mediante la monopolización de las oportunidades en el mercado de trabajo. Este proceso se produce a través de la adquisición de disposiciones sociales altamente valoradas en el ámbito corporativo: la adopción de códigos culturales legítimos, determinadas formas de utilización del lenguaje, la obtención de un MBA (maestría en negocios), la permanente inversión

³ Agradecemos los aportes de Leopoldo Blugerman en el marco del proyecto: “El malestar en la cultura meritocrática empresarial: los managers frente al solapamiento salarial con los trabajadores sindicalizados”, con sede en el Instituto de Industria de la Universidad nacional de General Sarmiento.



en capital social que asegure la empleabilidad, etc. En un sentido similar, Broussard et al. (2004) apuntan que la socialización escolar, es decir el paso por una universidad prestigiosa, provee una experiencia social y profesional familiar que brinda a los cuadros no sólo conocimientos, sino fundamentalmente ciertas disposiciones sociales, reflejos, maneras de pensar, lógicas de red cortesanías, los cuales constituyen los elementos informales claves para desenvolverse en un ambiente competitivo. En una línea similar, Ehrenberg (1991) sostiene que el discurso meritocrático opera como el gran mito de las sociedades modernas, en virtud de las cuales cada uno será recompensado en función de sus méritos, lo que se choca con las lógicas efectivas de determinación de carreras. El concepto de equidad, es decir a cada cual lo que “corresponde”, se erige como un reemplazante legítimo de la noción de igualdad, mucho más difícil de asimilar para estas sociedades. El modelo de la competencia vendría a resolver la contradicción entre los privilegios que ofrecen los títulos (Cousin, 2008) y la voluntad de recompensar el desempeño, promoviendo al gerente como contrapartida al esfuerzo y la contribución individual a la performance de la firma y no como resultado de la antigüedad o la calificación (Lichtenberger, 2000). Este modelo ofrece certidumbre a las trayectorias sin poner en cuestión los factores de prestigio y estatus social como el diploma y las lógicas de segmentación interna (Montchartre, 2007). Pero la brecha entre las promesas de la meritocracia y los modos efectivos de determinación de las carreras suscita un profundo descontento (Cousin, 2008). Cabría interrogarse si de lo que en realidad de quejan los managers no es de la meritocracia, sino de la imposibilidad de su plena aplicación. De aquí surge la explosión de la profesión de “coach”, que viene a administrar las frustraciones nacidas de la brecha entre las promesas de carrera y las realizaciones efectivas.

En suma, la carrera meritocrática se erige como clave de análisis no sólo para comprender el proceso de estratificación social sino también para comprender la dimensión moral –léase los valores- presente a la hora de encontrar razones para rechazar cualquier tipo de acción colectiva reivindicativa que ayude a recuperar la brecha salarial entre los *white* y los *blue collar* que se vio erosionada en los últimos años. Las paritarias aseguran una negociación colectiva de las trayectorias laborales de los trabajadores que no depende de apuestas de carácter individual. La creencia en el mérito por la posición ocupada está fuera del repertorio reivindicativo sindical. Veamos de qué manera se construyó la conflictiva relación de los cuadros medios de conducción de las grandes firmas con las acciones de carácter colectivo en general y con los sindicatos y el sindicalismo en particular.



Sindicatos y clases medias

Larga y prolífica es la historia del sindicalismo argentino. Sus fundamentos ideológicos y políticos de existencia contrastan y se solapan, al mismo tiempo, con su desarrollo a lo largo de los años. El punto de inflexión que marca el peronismo en esa historia tiñe para siempre su identidad y performa, a su vez, todas las representaciones que distintos actores sociales y sujetos individuales realicen sobre el mismo. Desde la mirada post facto de la intelectualidad progresista, aquello que parecía haber comenzado desde la aparente pureza de las principales corrientes de pensamiento que en el mundo habían enmarcado otros procesos similares, se subvierte a partir de la llegada de Perón al poder. Desde entonces, los sindicatos nunca van a dejar el estigma que signó al peronismo y su impronta populista.

Si bien la precoz llegada de los primeros sectores obreros al sindicalismo no estuvo exenta de luchas internas y transformaciones, ya que los primeros remezones y disputas se dieron entre las distintas estructuras que conformaron los anarquistas, socialistas, los comunistas y los sindicalistas revolucionarios, el proceso de mayores modificaciones en las mismas se iba a producir a partir del primer peronismo. La contradicción que había sido parte fundamental en torno a las divisiones ideológicas que fundaron la existencia de las primeras centrales sindicales, acerca de si las organizaciones sindicales debían ser autónomas o no de los partidos políticos y del gobierno, fue saldada por el peronismo, atrayendo a sus filas a la mayor parte de ellas y estableciendo un fuerte lazo de acción común con la central obrera. Desde entonces, el hecho que el sindicalismo se haya constituido en la “columna vertebral del peronismo” constituyó la principal señal acerca de la sólida y estable relación que parecía ligar a las dos estructuras. En algún sentido, por lo menos desde el imaginario de la oposición al peronismo y desde ciertas corrientes intelectuales referenciadas en dicha oposición, a partir de dicha consigna el sindicalismo no constituía una fuerza que funcionaba por fuera del partido justicialista sino que directamente lo hacía a su interior.

Originariamente, las organizaciones sindicales habían ocupado el primer y privilegiado espacio reivindicativo de los sectores más vulnerables de la población argentina de fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Aún con la aparición de nuevas profesiones y actividades, con el incipiente desarrollo de la industria, la ausencia de protecciones legales y la cercanía del empresariado naciente con los regímenes políticos vigentes propiciaban espacios laborales donde las condiciones de salarización y trabajo podían ser las más despiadadas. Asimismo, la estructura social del país reproducía, casi fielmente, el aún débil desarrollo capitalista, conformándose prioritariamente



alrededor de las clases económicamente privilegiadas (terratenientes, aristocracia urbana, burguesía comercial naciente) frente a la heterogénea masa de trabajadores, en la que convivían una minoría de quienes ocupaban los mejores espacios, como los empleados de comercio y los del sector público estatal (maestros, empleados administrativos), los de las nuevas industrias, los peones rurales y los contratados en forma precarizada para las obras de infraestructura (ferrocarril, edificios estatales o privados, etc.), más la cada vez menos importante masa de trabajadores rurales y los que quedaban fuera de toda posibilidad de empleo formal y oscilaban entre la desocupación y los trabajos circunstanciales (changas). La ocupación en empleos débilmente remunerados y bajo condiciones de trabajo de fuerte deterioro parecía darse fundamentalmente en los espacios más vulnerables de la población y con fuerte incidencia del trabajo manual. Aquellos que posteriormente ocuparían las filas de lo que pasaría a ser denominado como clase media, eran sin duda privilegiados frente a estos últimos, pero también eran absolutamente minoritarios.

Un primer intento de cambiar esta realidad fue dado por el Yrigoyenismo, pero el partido radical no logró salirse de los cánones de lo que prefiguraban las clases dominantes autóctonas y ese intento terminó fracasando.

Bajo una coyuntura internacional totalmente distinta y frente a la expansión de la clase obrera nacional, el peronismo encarnaría la más grande transformación política, económica y social del país desde la conformación del Estado Nacional por el liberalismo en 1880. El conjunto de derechos sociales y políticos que fueron otorgados a los trabajadores en el período que se inicia con el acceso de J. D. Perón al gobierno y su posterior presidencia⁴ representó la ciudadanización de este sector social y, fundamentalmente, su encaramamiento como actor político trascendental de ahí en adelante (James, 1999). Pero, uno de los principales actores sobre los cuales se iba a asentar este poder no fue el partido político que servía de herramienta institucional para que Perón acceda al poder, sino que esa función fue claramente jugada por los sindicatos.

Antes de llegar a la presidencia de la Nación, desde la recién creada Secretaría de Trabajo y Previsión, Perón logra acumular legitimidad entre los trabajadores, favoreciéndolos con leyes que comenzaron a proteger sus derechos. Como consecuencia de esto, una parte importante de los sindicalistas comienza a nuclearse a su derredor. Ya como presidente, y sobre todo en el primer

⁴ Queremos significar acá que la sesión de derechos a los trabajadores no comienza a partir del gobierno peronista, sino desde el momento en que Perón accede a la Secretaría de Trabajo, después del golpe de Estado en 1943.



periodo, dichas políticas fueron reforzadas, al mismo tiempo que el sindicalismo pasó a ocupar el lugar antes mencionado, de eje principal alrededor del cual se estructuraba el movimiento político.

Entonces, como consecuencia de la amalgama que constituían las políticas peronistas, el gobierno y el sindicato pasaron a conformar una estructura que se movía en el mismo sentido, atrayendo y legitimándose permanentemente con el pueblo plebeyo, con aquellos que hasta entonces, para la sociedad acomodada de la capital parecía no existir como grupo social constituido y con posibilidades de demandar al Estado. El 17 de octubre de 1945 aparecieron por todos lados, marcharon e invadieron el centro porteño. La plebe ocupaba los lugares por donde antes circulaban los empleados estatales, los comerciantes, la aristocracia porteña. Tal como dice Adamovsky (2009: 241-242), nadie los había convocado ni movilizado, no eran ni Perón ni la CGT los que llevaron a miles de hombres y mujeres a la Plaza de Mayo. “Era una multitud nunca antes vista en el centro de la ciudad: pobres, mal vestidos, algunos en patas. Muchos de ellos eran de piel morena. Venían de las barriadas humildes de Buenos Aires y también de las afueras, donde se multiplicaban las fábricas y se apiñaba el pobrero.” Desde entonces, el ritmo de la ciudad comenzaría a ser otro, los nuevos transeúntes ya no se irían nunca más.

El proyecto político de Perón cambió drásticamente a partir de ese momento, quienes obligaron al gobierno militar a sacarlo de la cárcel y luego lo encaramaron en la presidencia de la nación no eran precisamente los que él mismo había calculado como el posible apoyo para tal fin. En realidad, el sector que el nuevo líder quería movilizar era a la clase media, todos sus esfuerzos anteriores se habían ubicado en ese terreno (Adamovsky 2009: 245-250). Pero, al mismo tiempo que la clase media era absolutamente reticente a encolumnarse tras este liderazgo, era más permeable al discurso propalado por ciertos intelectuales y parte de los sectores dominantes, que la encaramaba en el lugar simbólico de eje principal de la modernización y el progreso capitalista del país.

El peronismo fue el partido que, desde el poder, más hizo por engrosar las filas de los sectores medios. La integración de las masas empobrecidas a la cultura del trabajo y el incremento sustancial en los ingresos de los asalariados fue nutriendo a este grupo social, más que conformando una clase obrera homogénea y fuertemente estructurada alrededor de tal identidad. Posiblemente, el origen migrante del exterior de gran parte de las masas obreras que conformaron los planteles de las fábricas y su rápido ascenso social no contribuyó a conformar esa identidad. El obrero no quería ser obrero, quería ascender y salirse lo más rápido posible de ese lugar. Pero, si él mismo no lo lograba, iba a generar los mecanismos necesarios para que sus hijos ya no ocupen ese territorio. La tendencia



a asegurar el porvenir se manifestaba en la urbanización creciente del conurbano bonaerense, que florecía en las construcciones de las casas de estos obreros industriales migrantes. Las miserias pasadas en la guerra por los migrantes sirvieron como aprendizaje para pensar en las formas de no dilapidar los recursos económicos que se lograban diariamente y cómo acumular parte de ellos para el futuro propio y el familiar. Así, la expansión del conurbano no fue solo producto de la construcción de la casa propia sino de otras que los mismos migrantes alquilarían luego a los migrantes internos, que llegaban con el desarrollo económico que propiciaba el estado bienestarista del peronismo, o también construir un local, delante o en la planta baja de sus viviendas, que les permitiera contar con otro recurso de alquiler u otro ingreso, ahora del “negocio” propio. La aspiración social se concretaba con la posibilidad de que los hijos accedan a la escuela secundaria y luego a la universidad para eludir el destino de sus padres, constituyéndose en el futuro, en parte de la próspera y educada nueva clase media argentina.

Paradójicamente, los sectores medios, que Perón había contribuido a generar, fueron los mismos que luego resistieron a la continuidad de su gobierno. Dice Torre (2012: 178) que son los sectores medios los que primero engruesan el frente resistente a las masas en movimiento, porque frente a ellas:

“(…) un reflejo cultural conservador reemplaza a ese progresismo que había sido característico de los sectores medios (...).

Oposición de clase y resistencia cultural se confunden y refuerzan en el frente común que aproxima a los sectores dominantes y amplios sectores de los estratos medios. Esto explica, de un lado, el carácter traumático del acceso de las capas populares y obreras a la ciudadanía industrial; de otro, el hecho de que el estado se vea obligado a abandonar su pretensión de arbitraje, a tomar partido y a descender al combate social y político que dividirá en dos campos la sociedad argentina.”

El progreso económico generado por el peronismo y la consiguiente movilidad social que de ello derivaba, contribuyó a generar los mecanismos para que se haya producido el ascenso económico y social de las familias obreras, en el seno de las cuales surgirían gran parte de quienes luego pasaron a ocupar puestos de conducción en las empresas, que son motivo de esta ponencia. Los hijos de los migrantes (internos o externos) que hicieron el gran esfuerzo de trabajo en el bienestatismo



populista del peronismo y en gobiernos posteriores que sostuvieron parte de ese modelo, pasaron a ser los jefes, supervisores y gerentes de las mismas empresas en las cuales sus propios padres, y más tarde abuelos, habían sido, entre la década del cincuenta y setenta del siglo pasado, parte de la clase obrera.

Gran parte de esta clase media, aún los herederos de sangre de esa misma clase que compuso la fuerza obrera o de migrantes internos pobres que el peronismo elevó a situaciones de absoluta dignidad, comenzaron a repudiar todos los espacios o símbolos que representaban esa línea política. La pretensión de ascenso social de la clase media contrastaba fuertemente con la de los trabajadores asalariados de las industrias florecientes de la época. Se podía entender que el ascenso de los primeros era limitado por el posicionamiento de las clases altas y el sostenimiento de la tasa de ganancia que posibilitaría la construcción de una verdadera burguesía nacional. Las clases medias urbanas no iban a ser parte de esta burguesía, a lo sumo pasarían a conformar los cuadros de conducción al servicio de los empresarios, que sí eran los verdaderos miembros de la clase a ubicarse en el rol de conducción económica y profesional del desarrollo capitalista argentino. A pesar de defender los intereses de los trabajadores, el peronismo no contradecía este modelo de país sino que, todo lo contrario, lo fomentaba a partir del intento de desarrollo industrial ligado a la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ICI). Pero, esa burguesía no existía, había que construirla, darle fundamento y legitimizarla como fuerza hegemónica sobre las otras fracciones de la clase dominante nacional. Ahí se localizaba también uno de los problemas centrales, a partir del cual los sectores hasta entonces dominantes, asentados en la gran propiedad rural y la explotación agrícola y ganadera iban a resistir a cualquier precio la continuidad de un modelo en el cual ellos pasarían a ser meramente subsidiarios obligados de la industria y hasta, en algunos casos, debían ceder la propiedad o la explotación de sus tierras, en forma totalmente contradictoria con sus intereses, a emprendedores o arrendatarios comprometidos con la producción para el mercado interno y no para la exportación. A pesar de la morigeración y hasta la reversión, por parte del gobierno peronista desde 1952 en adelante, de las políticas que eran dirigidas a afectar la renta de los grupos agrarios de mayor poder (Lattuada, 2002), estos se constituyeron en uno de los principales impulsores del golpe de estado, generado por los militares, en 1955. Sin embargo, aún obteniendo el concurso de los militares, para que el golpe de estado sea efectivo hacía falta la legitimación de una parte más extensa de la población. Desde allí se hizo efectiva la propagación, por parte de sectores intelectuales y medios de prensa, ambos ligados a los grupos económicos



dominantes, de la sensación o representación del peronismo como un gobierno dictatorial, que necesitaba ser derrocado para volver a la senda de progreso liberal de la que nunca se debió haber salido. De esa forma se denostaron todas las políticas del gobierno de Perón y cada uno de los grupos que lo apoyaron o en los que se encarnó su poder pasó a ser considerado como la representación del fracaso y de la decadencia moral del país. Esa parte de la población que hacía falta para legitimar un nuevo gobierno, que asumiría incluso por la fuerza, era la clase media. Por pretensión de continuar en ascenso social y escalar a niveles de consumo que los asimilen a las clases altas, al mismo tiempo que tratan de diferenciarse de los sectores de menores ingresos, fundamentalmente la clase trabajadora, la clase media contenía en su seno a la fuerza necesaria para ayudar o, al menos no contradecir, el derrocamiento de Perón. Dice Adamovsky (2009: 339-340) que:

“(...) la identidad de clase media fue utilizada especialmente por sectores que no necesariamente pertenecían a ella, con intenciones de contrapesar la gravitación política de la clase trabajadora en general y el fenómeno del peronismo en particular. En otras palabras, la identidad de clase media se hizo carne entre los argentinos *ya politizada* en un sentido muy preciso: fue indiscutiblemente antiperonista.”

El miedo natural al descenso social, en el caso parte de la clase media, se vuelve reaccionario, ya que en el proceso de distinción de las clases bajas pasa a repudiar hasta su propia existencia. Desde ahí, vastos sectores de esta clase pueden identificarse sin contradicciones, al menos coyunturalmente, con el pensamiento liberal más cerrado. El liberalismo, apelando a la modernidad y al progreso, ensalza convenientemente el papel del individuo emprendedor, al mismo tiempo que le aventura un futuro lleno de éxitos, siempre que cumpla con la premisa de “hacer sólo” y esforzarse plenamente para incrementar la ganancia global del sistema. Nunca se precisa qué se entiende por “emprender” y hasta dónde puede considerarse que un emprendimiento dio como resultado una ganancia colectiva. Tampoco se indica qué representa esa ganancia colectiva y cuánto le puede corresponder por la misma. La incertidumbre del esfuerzo, sin plazo de ejecución y sin determinación exacta del monto del premio, parece ser, para algunos individuos, un acicate mayor que la posibilidad de que ese esfuerzo sea parte de una tarea colectiva y el logro sea el resultado de la misma.



Los sindicatos expresan la lucha colectiva de los trabajadores en pos de la defensa de sus propios intereses. La representación sindical implica la identificación de los pares en pos de enfrentar a su antagónico en la relación capital trabajo. En este sentido, cualquier defensa del interés individual de quien potencial o directamente sea comprendido por el interés colectivo del sindicato es disfuncional a la organización colectiva. La organización sindical tiene como premisa la igualdad más que la diferenciación. A pesar de las escalas salariales de un convenio colectivo de trabajo, dentro de los grupos que componen cada una de esas bandas no deberían existir diferencias en el sueldo obtenido. Pero, al mismo tiempo, la forma en que se estructuran los parámetros para ser parte de cada banda y los requisitos para alcanzar ese lugar también representan factores igualantes, porque se presupone que, en el tiempo, cuando cumpla con esos requisitos (generalmente anclados en la práctica o el aprendizaje) cada uno de los miembros de la banda inferior podrá, o tendrá el potencial necesario para acceder a la banda superior. Entonces, si el sindicato ofrece estas garantías ¿Cuál es la razón para que haya trabajadores que resisten esa forma de organización y defensa de sus intereses?

La primera respuesta a la pregunta anterior intentamos responderla a lo largo de todo este apartado. La fuerte identificación entre los sindicatos y el peronismo limita cualquier posibilidad de acercamiento a los mismos por parte de quienes se manifiestan como absolutamente contrarios a tal ideología. Cuando estos trabajadores (los que niegan al sindicato como principal y único factor de representación de sus intereses) no tienen más remedio que aceptar ser representados por estas organizaciones (al estar incluidos dentro del espectro cubierto por el sindicato), lo hacen, y al mismo tiempo aprovechan los beneficios de las negociaciones que estos realizan en su representación. Pero, cuando individualmente pueden salirse de la esfera de representación sienten el alivio de no tener que comprometerse con estructuras que tienden a desmerecer su posición de clase. El hecho de ser trabajador incorpora al individuo la identidad correspondiente a ese lugar que ocupa en la producción, que podrá variar inclusive en función de los distintos sectores económicos en los que se encuentre ocupado, del valor simbólico y cultural de la tarea que realice y de la posición económica y política del sector o rama en la economía nacional. A modo de ejemplo, hasta los años setenta, el trabajador metalúrgico era:

“(…) el portador de una fuerte identidad social, sólidamente anclada en una especial valorización de la cultura del trabajo, un orgullo sindical y una vocación política peronista. La subjetividad del trabajador metalúrgico articulaba de manera paradigmática estas tres



dimensiones (cultura del trabajo, conciencia política peronista y orgullo sindical), ninguna de las cuales pudo, verdaderamente, imponerse o anular a las otras.” (Svampa, 2000: 123)

A partir de esta última frase del texto de Svampa, podemos también argumentar que la representación sindical adiciona al trabajador una nueva identidad o, como dice Laclau, la identidad del representado es incompleta, “y la relación de representación es un *suplemento* necesario para la constitución de esa identidad”, ante lo que el mismo autor se pregunta “si este suplemento puede ser simplemente deducido del lugar en que la identidad del representado se constituyó, o si es una adición enteramente nueva, en cuyo caso la identidad del representado es transformada y ampliada a través del proceso de representación”, alternativa esta última que Laclau afirma como la que siempre se produce en el marco de la representación (1996: 172-173). Pero, en Argentina, esta identidad adicionada puede adquirir, con muchas probabilidades, sesgo peronista y eso, para determinados sectores sociales es un grave problema.

Asimismo, para los sujetos a los cuales nos referimos en este artículo, los cuadros de conducción o mandos medios en las empresas, la identidad sindical es un atributo que va en contra de la identidad que tienden a construir o la que se impulsa desde las lógicas del manager moderno que ellos preconizan o están encargados de difundir. Tal como arriba dijimos, ser sindicalizado implicaría estar igualado a otros, con los cuales habría que tener una posición común en la defensa de intereses compartidos frente u opuestos a los de la empresa. Pero, el personal de conducción en las empresas tiene muchas dificultades para identificar intereses compartidos propios en oposición a los derivados de la acumulación de capital, razón de ser de la empresa capitalista y de su propia función como vector de impulso de la productividad obrera. Ser parte de un sindicato condicionaría su relación con los superiores y hasta podría ser un elemento para decidir o no la continuidad en el puesto o un ascenso. En los nuevos tiempos, muchos de estos trabajadores se debaten en la disyuntiva de tener que colectivizarse pero sin perder, en el lugar de trabajo y aún fuera de él, su identidad individual diferenciada.



Conclusiones

¿Cómo explicar las reacciones de los managers ante la amenaza –producida por un gobierno peronista- de la reducción de la brecha salarial que históricamente primó entre éstos y los trabajadores sindicalizados? Una posible respuesta radica en la noción de “pánico de estatus” (Adamovsky en Adamovsky, Visacovsky y Vargas, 2015), en el cual los exponentes privilegiados de las clases medias argentinas se refugian en modelos arquetípicos de la ideología liberal en los cuales cada uno es dueño de su propio destino y como consecuencia de esto debe ser responsable de las consecuencias de sus elecciones. Sin embargo, la realidad del solapamiento viene a poner en descubierto el carácter eminentemente ideológico del mérito y la naturaleza fortuita de la carrera gerencial, cuando fenómenos de naturaleza política, es decir la reapertura de las paritarias, revelan que los resultados de la negociación individual de las trayectorias laborales pudo ser exitosa mientras las paritarias estuvieron ausentes en el mercado de trabajo.

Bajo este contexto, la emergencia de algunas organizaciones que intentan reivindicar o defender los derechos de los managers, nos preguntamos acerca del carácter de estas organizaciones, su acercamiento o alejamiento de la lógica sindical tradicional (teniendo en cuenta el carácter de clase que afecta su surgimiento) y sus perspectivas futuras, en lo que respecta a su difusión entre trabajadores de estos mismos puestos y el rol que jugarán frente a la estrategia meritocrática de las empresas y la confianza que requiere la relación con el empleador.

Estas reflexiones nos ayudan a comprender la naturaleza intersubjetiva del trabajo, no importa si se trata de la labor de un trabajador de planta, de un directivo o de un empleado autónomo. La recompensa merecida por el esfuerzo individual en el trabajo no deja de ser un mito construido por el liberalismo para cristalizar posiciones de clase y no hacen sino reproducir las desigualdades. Derribar este modo de justificación del orden establecido implica llegar al hueso de la construcción de la moralidad de clase media en nuestro país, pero a su vez constituye una oportunidad para que un actor privilegiado en el mundo empresarial como es el caso de los managers, pueda comenzar a verse a sí mismo en su condición de asalariado.



Bibliografía

- Adamovsky, E.; S. Visacovsky y P. Vargas (2015). *Clases medias. Nuevos enfoques desde la sociología, la historia y la antropología*. Buenos Aires, Ariel.
- Adamovsky, E. (2009). *Historia de la clase media argentina. Apogeo y decadencia de una ilusión, 1949-2003*. Buenos Aires, Planeta.
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid, Taurus.
- Broussard V. et.al (2004). *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*. París, Dunod.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid, MTSS.
- Collins, R. (1979). *The credential society*. New York, Academic Press.
- Coriat, B. (2000). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*. Madrid, Ediciones Siglo XXI.
- Cousin, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes, Presses universitaire de Rennes.
- Dejours, Ch. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. París, INRA.
- Ehrenberg A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris, Calmann-Levy.
- Ehrenreich, J. y B. Ehrenreich (1979). "The professional – managerial class". En *Radical America*, vol. 11.
- Goldthorpe, J. (1995). "Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro". En J. Carabaña y A. de Francisco (comps.), *Teorías contemporáneas de las clases sociales*. Madrid, Editorial Pablo Iglesias.
- Groisman, F. y A. Marshall (2013). "Educación, demanda de calificaciones y salarios relativos: el caso argentino, 2004-2011". Ponencia presentada en la *XLVIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política*. Rosario, 13-15 de noviembre.
- James, D. (1999). *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*. Buenos Aires, Ed. Sudamericana.
- Kulfas, M. et al. (2002). "Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina". En *Serie Estudios y perspectivas*, n°10, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, septiembre.

- Laclau, E. (1996). *Emancipación y diferencia*. Buenos Aires, Ariel.
- Lattuada, M. (2002). “El peronismo y los sectores sociales agrarios. La resignificación del discurso como articulador de los cambios en las relaciones de dominación y la permanencia de las relaciones de producción”. En *Revista de estudios rurales*, vol. 3 n° 5, segundo semestre. La Plata, Centro de Estudios Histórico Rurales de Universidad Nacional de La Plata.
- Lichtenberger, Y. (2000). *Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevo contenidos de negociación*. Buenos Aires, Ed. Trabajo y sociedad.
- López Ruiz, O. (2004). *O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tesis de doctorado defendida en la Universidad estadual de Campinas, San Pablo, septiembre.
- Luci, F. (2009). “Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management”. En *Revista de Antropología Social*, Universidad Complutense de Madrid, vol. 18, pp. 317-338.
- Luci, F. (2011a). “La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una “revolución managerial”?”. En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, Año 16, Número 26, pp. 145-181.
- Luci, F. (2011b). “Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones?”. En *Apuntes de investigación del CECYP*, Número 20, pp. 195-203.
- Luci, F. (2012a). “El management como gramática: la producción de los dirigentes de empresas”. En *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad de Costa Rica, No. 135-136 (I-II), pp. 171-183.
- Luci, F. (2012b). “La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones”. En V. Gessaghi y S. Ziegler (comps.): *La Formación de las elites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires, Manantial-Flacso, pp. 227-247.
- Marshall, A. (2011). “Salarios de operarios y personal técnico-profesional en la industria: notas sobre su comportamiento en 2004-2010”. En *Serie documentos para discusión*, 6. Programa de Estudios Socio-Económicos Internacionales, IDES, [online]. Disponible en: <<http://pesei.ides.org.ar/files/2012/02/marshallPESEI620112.pdf>> accedido el 15 de diciembre de 2013.
- Marshall, A. (2012). “Labour productivity, labour demand, and wage differentials under the revival of “import substitution” industrialisation: Argentina 2003-2011”. Documento presentado en



33rd Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, Roma, 13-15 de septiembre.

Marshall, A. y L. Perelman (2013). "El empleo industrial: balance de una década, 2003-2012". En *Serie documentos para discusión*, 9. Programa de Estudios Socio-Económicos Internacionales, IDES, [online]. Disponible en: <http://pesei.ides.org.ar/files/2012/03/Marshall_Perelman-9.pdf> Accedido el 15 de diciembre de 2013.

Mercer (2013). *Encuesta de solapamiento 2012: análisis de los resultados*. Buenos Aires, Consultora Mercer.

Montchartre, S. (2007). "En quoi la compétence devient-elle une technologie sociale? Réflexions à partir de l'expérience québécoise". En *Formation emploi*, marzo, n° 99.

Parkin, F. (1979). *Marxism and Class Theory*. New York, Columbia University Press.

Sánchez, R. (2012). "Controversias sobre el "fuera de convenio" en un horizonte problemático". Ponencia presentada en las *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*. La Plata, 5-7 de diciembre.

Sánchez, R. (2014). "Estrategias sindicales en trabajadores fuera de convenio". En: D. Szlechter y F. Luci, comp. (2014), *Sociología del management en la Argentina: una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires, Edicon, pp. 55-73.

Sémblér, C. (2006). "Estratificación social y clases sociales. Una revisión analítica de los sectores medios". En *Serie políticas sociales*, 125. Santiago e Chile, Cepal.

Svampa, M. (2000). "Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal". En *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*. Buenos Aires, Biblos.

Szlechter, D. (2009). "Tiempo y disciplina en gerentes de empresas transnacionales en Buenos Aires". En *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad de Costa Rica, n° 125. San José, Costa Rica.

Szlechter, D. (2010). "¿Gerentes o empresarios? Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo gerencial". En *Revista Psicoperspectvas. Individuo y sociedad*, Vol. 9, n° 2, 2010. Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Szlechter, D. (2011). "El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales". En *Revista Trabajo y sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, N° 16, verano. Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.



- Szlechter, D. (2013a). “Violencia simbólica y consentimiento: en torno a las ambigüedades del trabajo managerial en la Argentina”. En: *Actas del VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo (ALAST)*. San Pablo, Brasil, 2-5 de julio 2013, [online]. Disponible en: <<http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/107.pdf>>.
- Szlechter, D. (2013b). “La segmentación del mercado interno de trabajo gerencial”. En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 18, n° 29, julio de 2013. San Pablo, Brasil.
- Szlechter, D. (2014). “El malestar en el orden meritocráticomanagerial. Una problemática de grandes empresas de la Argentina”. En *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de la República*, Vol. 27, N° 35, julio - diciembre. Montevideo, Uruguay.
- Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines, Ediciones UNGS.
- Torre, J. C. (2012). *Ensayos sobre movimiento obrero y peronismo*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Trajtemberg, D. (2011). “Trabajo: instituciones laborales y desigualdad salarial: un análisis del efecto de la ampliación de la cobertura de la negociación colectiva entre 2003-2010”. Ponencia presentada en el *III Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina*. Buenos Aires, 29-31 de agosto.
- Trajtemberg, D. y F. Pastrana (2012). “Cambio de época: de la regulación individual a la determinación colectiva de los salarios”. Ponencia presentada en el *IV Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina*. Buenos Aires, 15-17 de agosto.
- Von Dollinger Régnier, K. (2006). *O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos – uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios clasificados*. Tesis de doctorado del Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade federal do Río de Janeiro. Río de Janeiro, Agosto.
- Wright, E. (1976). “Class boundaries in advanced capitalist societies”. En *New Left Review*, 1(98), pp. 3-41.
- Zangaro, M. (2011). “Capitalismo industrial y capitalismo cognitivo: gestión del saber y estrategias de control”. En M. Ruvituso (comp.), *Cuadernos de pensamiento biopolítico latinoamericano 1*, Buenos Aires, UNIPE, pp. 57 a 62. Disponible en: <<http://www.laargentinareciente.com.ar/index.php/publicaciones/61-articulos/138-capitalismo-industrial-y-capitalismo-cognitivo-gestion-del-saber-y-estrategias-de-control-por-marcela-zangaro-en-cuadernos-de-pensamiento-biopolitico-latinoamericano>>.