

X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013.

El juego social managerial.

Diego Szlechter.

Cita:

Diego Szlechter (2013). *El juego social managerial*. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-038/243>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

X Jornadas de sociología de la UBA. 20 años de pensar y repensar la sociología. Nuevos desafíos académicos, científicos y políticos para el siglo XXI. 1 a 6 de Julio de 2013

Mesa: 16 Asalariados de altos puestos, dirigentes empresarios y proceso de trabajo managerial

El juego social managerial¹

Diego Szlechter²

Introducción

¿Qué definimos como gerente, mánager o mando medio? El primer autor en analizar específicamente esta categoría de asalariados fue Chandler (1977), quien describía a los administradores de nivel administrativo comprometidos en la evaluación y planificación de largo plazo. A su vez, ellos debían coordinar y planificar el trabajo global de la empresa así como la distribución de recursos a través y dentro de las diferentes unidades dentro de la firma. Chandler identifica dos tipos de toma de decisiones que generalmente son responsabilidad de este grupo: decisiones estratégicas y tácticas. Estos mandos medios detentan una posición única dentro de la estrategia de crecimiento de las firmas: son éstos quienes ejercen la verdadera coordinación entre los sectores administrativos y operativos, monitoreando el desempeño de las unidades operacionales bajo su control y coordinando el flujo de materiales –y servicios- a través de ellos. Tal como sostiene Smith (1990: 23), los mandos medios no poseen un rol formal o institucional en la determinación de las inversiones o el crecimiento de las compañías; sin embargo, sus acciones pueden tener un efecto en un amplio abanico de estrategias disponibles en la alta dirección.

La decisión que hemos tomado fue la de restringir las edades de los entrevistados, las que oscilan entre los 30 y los 45 años. Compartimos así los argumentos esgrimidos por Boltanski en su trabajo “Les cadres” (1982): los empleados menores de 30 años, por lo general aún no han accedido ni disfrutado de todos los privilegios sociales que encierra su título académico o en su defecto, su origen social. Este “infortunio” provisorio les otorga a veces la convicción de ser asalariados como los otros, solidarios a los otros trabajadores y, tal como ellos, explotados. Es justamente en la segunda parte de sus vidas profesionales que los mecanismos de selección social, que se desarrollan desde la escuela, producen todos sus efectos, al momento que operan los desplazamientos de los puestos de trabajo hacia las posiciones de poder cuya ocupación no exige más, o no sólo, la puesta en práctica de una competencia técnica, de un “saber hacer”, del “dinamismo” o de la “energía”, sino un conjunto de cualidades (tales como “la distinción”, “las buenas maneras” o “el buen gusto”) socialmente adquiridos en la familia de origen y asociados a un origen social “elevado”. Es aquí cuando las aptitudes de “hacer trabajar a los otros”, de “manejar sus relaciones conflictivas”,

¹ Este trabajo forma parte de la investigación llevada a cabo en nuestra tesis doctoral en Ciencia Sociales en la Universidad Nacional de General Sarmiento – IDES.

² Dr. en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de General Sarmiento – IDES. Investigador – docente. Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento – Conicet.

de “movilizarlos” y de “utilizarlos”, aumenta a medida que crece el alcance de los espacios de referencia dentro y fuera de la empresa (Boltanski, 1982: 417 y 418). Pasados los 30 años, los actores pueden entrar en el juego de la competencia que se les propone, sobreestimar tanto sus chances de promoción como el poder que encierra su posición en la empresa y poseer una imagen un tanto sobredimensionada de su futuro en la compañía. Esta sensación puede tener su pico en los *mánagers* más jóvenes, de alrededor de treinta años, donde se deciden las inversiones sobre la carrera, como son los esfuerzos, a veces desmedidos, que reclama la competencia –que exige la represión de la conciencia y el reconocimiento de las verdaderas determinaciones objetivas-. Frecuentemente, diez a quince años más tarde, sobreviene el sentido de “lo real”, muchas veces de manera violenta, pero demasiado tarde, una vez que las apuestas han sido hechas años antes. Los que han depositado todas sus esperanzas en la carrera pueden “tomar distancia” de los modelos de la “excelencia” que les empiezan a parecer arbitrarios, incoherentes, tal como sus vidas pasadas y como el mundo social en su conjunto, en el cual un “genio maligno mueve los hilos” (Boltanski, 1982: 473).

Se ha intentado, de manera deliberada, abarcar un abanico lo más amplio posible de sectores de la economía. La mayor heterogeneidad posible en cuanto al tipo de actividad de las organizaciones, nos permite arribar a aspectos comunes entre empleados de empresas de sectores diferentes. La diversidad, a su vez, permitirá acercarnos a conclusiones generalizables y a establecer comparaciones. El argumento central alrededor del cual se ha centrado la investigación en una diversidad tan grande de sectores, es apoyado por Pochic (2001: 25), cuando constata que “parece esencial desarrollar estudios empíricos sobre los *cadres* en plural, diversificando los tipos de profesión y de sector, el tamaño de las organizaciones, a fin de comprender la brecha entre la experiencia de los *cadres* y la retórica managerial”³. Es por ese motivo que, según la autora, el modelo de la *profesión*, centrado en los “analistas simbólicos” y que agrupa a todas las profesiones que centran su principal actividad en el “conocimiento”, la información y la comunicación, evita la acumulación de estudios sobre profesiones calificadas específicas de cada sector que se abstienen de buscar las relaciones con la categoría más amplia de *mánagers*, contribuyendo a disolver esta categoría en lugar de contribuir a profundizar su conocimiento (Pochic, 2001: 26).

Logramos obtener un corpus de veinte entrevistas en profundidad realizadas a *mánagers* de distinto rango jerárquico, género y edad. Sumado a esto, se obtuvo corpus adicional de diez entrevistas en profundidad a directores y responsables de recursos humanos, así como a consultores y *headhunters* que brindaron información acerca de los *mánagers* que se desempeñan al interior de las empresas. Los materiales producidos en las entrevistas permitieron realizar un análisis de contenido por medio del programa Atlas Ti de tratamiento de datos cualitativos. Un tercer conjunto de información lo constituyó la “industria del *management*”: los diversos ámbitos de participación y relación de los gerentes. Se

³ No sólo esta divergencia es la que no contribuye a esclarecer el estudio de este objeto de estudio, sino que las diferencias sectoriales/nacionales, crean las condiciones para la confusión en la comprensión de la situación de los mandos medios (Livian y Burgoyne, citados por Pochic, 2001: 25).

investigaron las principales asociaciones de directivos, sus objetivos, sus características; de igual modo que se registraron las principales conferencias, congresos y eventos de los que participan. A esta información secundaria, se le agregó un análisis de documentos de diferentes tipos: 1) Específicos de las firmas: organigramas; grillas y formularios de evaluación del personal, diccionarios y manuales de evaluación de competencias y otros documentos empleados por las direcciones de RRHH; publicaciones institucionales diversas. 2) Generales acerca del *management* en la Argentina: reconstrucción de agentes, problemáticas y debates mediante el análisis de dos fuentes: a) las secciones de *management* de suplementos económicos de los diarios de mayor circulación del país y b) revistas de divulgación destinadas a la comunidad de negocios.

El juego en el proceso productivo gerencial

En la búsqueda de las razones del alineamiento de los asalariados con los objetivos empresariales, Durand (2004) pone su atención sobre un conjunto de situaciones que van desde una autonomía concedida por las organización hasta una autonomía conquistada por los mismos asalariados. Esto lo conducirá a interrogarse acerca de la utilización de esta última para lograr ciertos beneficios. El placer⁴ que dicen obtener los *mánagers* de su trabajo, ¿es producto de las concesiones por parte del capital o de las conquistas logradas? Los espacios de autonomía –que les produce enorme placer a los gerentes- de los cuales disponen los trabajadores no sólo responden a la necesidad de márgenes de interpretación de las reglas formales, sino al objetivo de que éstos creen en estos espacios de autonomía conquistada las reglas no escritas que permitan el flujo de trabajo. Cuanto más calificado sea el trabajo, menor será la eficacia de la prescripción de tareas, por lo que la prescripción se trasladará hacia la fuerza de trabajo misma a través de la gestión por competencias, asegurándose cierta previsibilidad de comportamientos leales (Durand, 2004: 283). La construcción de espacios de autonomía responde a objetivos tales como la afirmación de sí en relación a uno mismo pero también en relación al otro, sean miembros del equipo, colegas o

⁴ La cuestión del placer que manifiestan tener los gerentes en su trabajo ha sido poco abordada por la Sociología, probablemente porque estudiarlo pone en jaque, entre otras cosas, una visión bastante difundida en torno a la racionalidad instrumental que alberga la percepción del trabajo de estos asalariados. Uno de los que ha tenido en cuenta que el placer constituye un mojón fundamental en el camino hacia el consentimiento, es Gaetan Flocco (2005), quien a partir de un trabajo de campo llevado a cabo con mandos medios de grandes empresas en Francia, emergen tres dimensiones recurrentes en el discurso de los *mánagers* cuando se activan los mecanismos de implicación con el trabajo: 1) el fortalecimiento de las restricciones productivas, 2) el sentido del trabajo y 3) los procesos mediatos según los cuales se expresan las restricciones a través de su subjetividad (Flocco: 2005: 39). Respecto de la primera, cuando el discurso hegemónico en las empresas gira en torno a la reducción de los costos y el mantenimiento de la calidad, la intensidad del trabajo recae sobre los *mánagers*, lo que se asemeja a la dictadura del flujo tendido de Durand (2004), en la cual el mismo flujo organiza la presión sobre los asalariados, los que terminan respondiendo favorablemente a estos imperativos. Las relaciones de dominación capitalistas se manifestarán en nombre de la globalización financiera, lo que no es otra cosa que la tradicional influencia de la valorización del capital, que a su vez redundará en la movilización productiva de los *mánagers*. El segundo mecanismo evoca el sentido del trabajo, refiriéndose directamente a la apreciación de los aspectos técnicos de la actividad. Esto se manifiesta cuando los gerentes hacen mención a la pasión por su trabajo y por los conocimientos que se les requiere movilizar para su realización. Junto con las relaciones sociales en la esfera profesional, que se componen de intercambios informales entre colegas o como producto del reconocimiento de la alta dirección por la tarea efectuada, logran suscitar la adhesión al trabajo de esta población asalariada.

jefes. Esta concepción “social” de la autonomía le lleva a Durand a recurrir al concepto de *juego social* (2004: 285) para definir las relaciones sociales en el ámbito laboral. En mecánica, el juego -tanto en lengua francesa como en español- significa la libertad de movimiento entre dos piezas (como el pistón en un cilindro). Es por eso que definir la relación salarial como un juego implica la posibilidad de movimiento y de autonomía para cada una de las partes en relación al otro, incluso cuando los recursos en el juego estén repartidos de manera muy desigual. Analía, gerente de marketing de una empresa del sector alimenticio de origen suizo (de ahora en más GMAS), está orgullosa de la autonomía que le conceden. Ésta abarca desde la discusión acerca de los criterios de evaluación de su propio desempeño con su jefe inmediato, hasta la definición de las acciones que debe adoptar para llevar a cabo las “mejoras” que le proponen para desarrollarse y crecer en la empresa. La gestión por resultados parece ser el halo legitimante de esta libertad otorgada.

A: Lo acordás entre el empleado y el evaluador. Entonces se eligen entre cuáles se va a evaluar. También en eso la empresa está aprendiendo porque hay algunas posiciones donde ya está establecida. Mi posición, por ejemplo, ya definió cuáles son las variables que hay que tomar para evaluar esa posición. Entonces, sobre eso evalúan, y lo que está haciendo ahora la empresa, que el mando medio conozca bien qué quiere decir cada uno de los ejes, (...) te dan ejemplos, te dan herramientas, cómo desarrollarlas, leer libros, mirar películas.

E: ¿Qué? A ver

A: Mirar películas, por ejemplo, te dicen “liderazgo, inspirar a las personas”. Y te enseñan cómo inspirar a las personas. Conocerte a vos mismo, entonces “mirá esa película que está muy buena”.

E: ¿Qué? Liderazgo y mira Mahatma Ghandi ¿algo así te dicen?

A: Si.

E: Ah...

A: No. Está bueno. En realidad a mí, incluso dentro de esto el último módulo fue de coaching y para mí está bárbaro porque a mí me pusieron responsable de algunas personas y nunca me dijeron cómo tengo que conducir a las personas. Me dijeron “este es el trabajo que vos tenés que tener y ahí tenés las personas, hacelo”. Entonces, tampoco te daban la pauta de qué es lo que tiene que hacer la persona, eso lo vas definiendo vos. Acá, que también está muy bueno por cómo soy yo, me gusta que me digan el qué y no el cómo, entonces en esta empresa te dan mucha libertad del cómo. Tenés ciertas pautas, formás parte de algunos procesos, tenés que ir a una reunión o vos le tenés que entregar esa información a otro sector, eso está pautado, pero después el resto, lo manejas vos. Entonces te dicen “este es el resultado”.

En la misma línea de Analía, Mariana, coordinadora asociada de pruebas clínicas de una empresa del sector farmacéutico de origen norteamericano (en adelante CPCFN) dice trabajar con total libertad y autonomía al punto de no encontrar diferencia entre “trabajo” y “placer”. Sin embargo, esta búsqueda “hedonista” está subordinada a una administración eficaz (si bien basada en una amplia libertad de acción) de sus conductas en línea con los componentes de las evaluaciones de desempeño.

Silvia, gerente de una empresa asesora en seguros de origen norteamericano (en adelante GASN), destaca como modelo de jefe a quien deja “hacer” y no se dedica a controlar:

S: ¿Modelo de jefe? Mi jefe es muy bueno... es una persona que te deja trabajar muy

libremente, no te está encima...

La opinión Mariano Gamboa, asociado en un estudio jurídico de origen argentino (en adelante AJA), da cuenta de la autonomía concedida a los gerentes para lograr su fidelidad a la empresa. Trabajar desde la casa, beneficiar a los empleados con el manejo de sus tiempos, es una cuestión fundamental a la hora de lidiar con el problema de la retención de los mejores.

E: Pero, ¿A qué te referís con beneficios? Más allá de lo salarial.

MG: No, implementamos un montón. Por ejemplo: de beneficios medio “boludos” como que el día del cumpleaños se vaya al mediodía, hasta... que los seniors pueden trabajar cuatro días por mes desde la casa, con la condición de que estén conectados a Internet y con el teléfono disponible.

E: En el horario laboral o...

MG: En el horario laboral. Que cuando haya que viajar puedan al interior viajar un día después y volver un día antes. Cuando están viajando, se les paga un adicional que antes no se les pagaba. Para todo los que viajan y tienen una antigüedad mayor a un año se les da un adicional en plata. (...) Tampoco somos tan estrictos con los horarios y esas cosas, ¿no? A niveles ya de decir: “miro para arriba”. Se trata de sensibilizar para ganar un poco de fidelidad.

Patricia, gerente de capacitación de una consultora de origen norteamericano (en adelante GCN), hace hincapié en que lo “único” que la empresa requiere de ella es que trabaje para su propio desarrollo.

P: Yo tengo como objetivo mi propio desarrollo.

Esteban, gerente de relaciones laborales de una empresa del sector informático de origen norteamericano, en adelante (GIN), reconoce que con las nuevas tecnologías no hay límites para los márgenes de autonomía que puede lograr el empleado, incluso al punto de irse a vivir a miles de kilómetros manteniendo su puesto de trabajo en el marco del *teleworking* (trabajo a distancia). Sin embargo, como la autonomía sirve principalmente a los efectos de otorgarle márgenes de acción al empleado en una labor donde abundan las reglas no escritas, no debemos olvidarnos de la asimetría de poder que implica una relación que no deja de ser salarial. Es por esto que en el discurso de Esteban se vislumbra una contradicción. El *teleworking* puede constituir la sentencia de un estancamiento en la carrera. Él reconoce que cuanto más operativo sea el puesto, mayores posibilidades habrán de realizar *teleworking*. Estas oportunidades se le ofrecen a empleados considerados “indispensables” para la organización, dado que su reemplazo puede ser muy costoso. En estos casos, la firma se comportará de manera pragmática, sin exigirle al asalariado una gran devoción por la compañía. Como diría Esteban: “hay gente que dirige el barco, la proa, que tiene que tener visión, un aspiracional muy alto, pero hay gente que tiene que empujar y remar todos los días”.

Es por eso que Esteban describe de manera puntillosa el mecanismo cuyo principal cometido es el de enmarcar y canalizar la autonomía concedida o conquistada. Poco importa cómo se haya conseguido.

S: (...) podría no verme nunca [su jefe]...y...si tu gerente está sentado afuera...yo por ejemplo, todas las semanas chateo (...), él [su jefe] me pide información y en tu capacidad de respuesta, te va dando más trabajo, el tiene la sensibilidad. Es bueno verte, porque cuando te ve, ve tu capacidad de expresión. Eso es lo que se pierde en la distancia, lo demás, se puede reemplazar y después él tiene lo que se llama los feeder informations. Él

cuando quiere información de mí, llama a la gerente del país, llama a los otros, charla con los otros ejecutivos. En realidad, tu trabajo termina hablando de vos. Esta posición no existía, se armó, y hoy tenemos un scout completo armado y con reportes al N° 1 de RRHH a nivel mundial, que no es algo común que suceda en estas latitudes y todo eso es parte del trabajo que fuimos haciendo, es decir, no me dijeron tenés que hacer A, B, C y D, me dijeron "tenemos que contener esto [refiriéndose al intento de establecer un sindicato de profesionales en una empresa donde nunca lo hubo, al menos en nuestro país], ¿qué se te ocurre? Y ahí vino la devolución...y esto... ¿qué estás pensando?...ahh, ni lo pensé...

Ubaldo, planificador de demanda en una compañía del sector textil de origen norteamericano (en adelante PDN), relaciona la autonomía que posee en su trabajo con la posibilidad de generar nuevos procesos inexistentes hasta su entrada a la organización. Pareciera ser que las empresas ponen mucho ahínco en presentarles el trabajo a sus empleados más calificados de manera tal que parecieran estar manejando una verdadera pyme...

E: ¿Cómo te sentís? ¿Cuál es tu forma de identificar a la empresa? Hablaste un poco de que no te gusta mucho la presión, la forma en que te evalúan que también ahora te lo voy a preguntar, (...)...decime, en relación a todo lo que me dijiste, vos, Ubaldo, ¿cómo te sentís con respecto a tu empresa?

U: En algún aspecto me siento bien y contento por el desafío que significa trabajar en una empresa como ésta, que está atravesando muchos cambios y eso me parece interesante.

E: ¿Por qué?

U: La empresa está atravesando un proceso de aprendizaje a través de los cambios. Todos ellos generan un efecto deseado. Y en ese proceso de aprendizaje voy aprendiendo yo también. Es una empresa que está intentando crecer. Venía de resultados económico-financieros bastante malos que se están revirtiendo un poco. Eso me parece interesante. A todos nos gusta ser parte de equipos ganadores. El hecho de que haya entrado a trabajar acá, en un proceso que era nuevo para la empresa, genera un desafío diferente al típico que te sucede cuando empezás en un lugar donde entrás a reemplazar a alguien que ya existía, donde los procesos ya están funcionando -ya sea para bien o para mal-. De alguna manera, ya hay una determinada dinámica. Acá la dinámica la tenía que tirar yo, el proceso estaba escrito pero no implementado. Eso me parecía súper interesante.

A diferencia de Ubaldo, Viviana, gerente de recursos humanos de un banco de capitales brasileros (en adelante GRRHHB), reconoce que la libertad se conquista en base a la confianza que la empresa logra depositar en su empleado. No es algo que viene dado de antemano.

E: ¿Cómo es la relación con la empresa?

V: Yo tengo el escudo, esta cosa, tatuado. Empecé muy chica acá, hice toda mi carrera, pasé por un montón de momentos, lo quiero mucho al banco... y tengo una jefa que la verdad que me permite...creo que me gané su confianza también pero que me da mucha libertad de acción y yo con eso me siento muy cómoda trabajando...

Sebastián Garmendia, gerente de producto de una empresa farmacéutica de origen norteamericano (en adelante GPN), relaciona la autonomía con la posibilidad de llevar a cabo su verdadera vocación -la fotografía- a través del desarrollo de la estrategia promocional de un producto farmacéutico. La autonomía parece ser una inversión bien pensada por la empresa, dado que su resultado fue el incremento exponencial de las ventas de dicho producto:

S: Y yo conseguí en función de las cosas que a mí me interesan casi personalmente,

tener una estructura de marca muy fuerte, que la diseño yo, para lo cual tuve que aprender un montón de cosas de diseño, específicamente, yo utilizo mi diseño, mi fotografía, todo, para darle un branding fuerte a mis productos, y me ha resultado fantástico. Yo tomé un producto como XXX que tiene 20 años, hace 4 años con 2 millones, estamos en 9 millones y terminamos en 10 millones el año que viene. Con lo cual la experiencia fue más que positiva...

El concepto de juego social será una idea central en este apartado y probablemente sienta las bases sobre las cuales se apoya el consentimiento. El juego social remite a la vida social como fenómeno intrínseco a la especie humana e incluso al reino animal, cuyo objetivo se sitúa en la relación misma, sin otra funcionalidad que la de existir en tanto que tal: el juego se satisface a sí mismo, en el seno de las relaciones sociales que éste instaaura. No hay objetivos funcionales prefijados sino que procura producir placer a los *jugadores* sin que por eso deje de ser "serio". Como sostiene un gerente de recursos humanos de una empresa siderúrgica de origen argentino: *El trabajo nos da sentido, uno es a partir de lo que hace*. El juego, cualquiera sea, no es gratuito, sino que está acompañado de apuestas y es en este sentido que es "serio". Estas apuestas pueden ser simbólicas o estratégicas, siendo ambas dignas de interés para los actores involucrados. Dado que la participación en la vida social es obligatoria para todo ser humano -salvo situaciones extremas- la participación en innumerables juegos y apuestas sociales es inevitable (Durand, 2004: 286). Remitirnos a la idea de juego en las relaciones sociales no implica eludir la violencia, la obediencia, la imposición, la dominación, el sufrimiento o el conflicto. No se trata de introducir lo lúdico como único principio estructurante de la vida social. En todo juego existen todas formas de luchas, de competencia, de fenómenos de dominación, de elusión de reglas e incluso de violencia (sea ésta física -menos frecuente en estas épocas- o simbólica). Pero en reglas generales, el juego está localizado en el espacio y el tiempo, estando sometido a la participación voluntaria de los jugadores (Appay, citado por Durand, 2004: 286 y 287).

La opinión de Analía (GMAS) es un fiel reflejo que lo lúdico va unido de un juego "serio" en el cual se producen estratégicas apuestas. En su relato, se remite a la crisis de 2001, en la cual se encontraba sin trabajo y aceptó trabajar con un salario muy bajo pero que le permitía hacer "lo que le gusta". La apuesta aquí se basa en mantener la empleabilidad mientras la situación muestre signos de mejora y ella pueda pasar a un trabajo mejor remunerado...

A: *Lo que venga. Yo no quería estar en mi casa. Entonces entré a una PyME que era Marta Harf. Era la persona de Marketing, hice un montón de cosas, estuvo divertido.*

E: *¿Es de maquillaje?*

A: *Sí. De cosmética, tiene perfume, cremas... Tenía... jabones...*

E: *¿Cómo "tenía"? ¿No existe más?*

A: *Sí, creo que está... Y ahí tenía un sueldo que era la tercera parte de lo que ganaba yo antes. Pero yo estaba muy contenta, para hacer algo.*

E: *¿En pesos?*

A: *Sí.*

E: *Ni pensemos en dólares.*

A: *No, no. Pero me hacía bien. Salía de mi casa. (...) Todo lo que proponía era maravilloso. Pero para mí era básico (...). Era súper simple. Analicé la competencia, analicé el surtido, analicé qué te pasa a vos, qué tiene el otro, la imagen que tiene. Hice*

una encuesta a consumidores. Era muy simple.

Mariana, coordinadora asociada de pruebas clínicas de una empresa del sector farmacéutico de origen norteamericano (en adelante CPCFN), demuestra que el placer no se escinde del desarrollo de una carrera exitosa. Probablemente a ella le gustaría trabajar menos, pero no desdeña el tiempo que debe dedicarle a su trabajo dado que el fruto de esa inversión es que ella pueda hacer “lo que le gusta”. Pero el placer parece ir de la mano con un cálculo racional: si ella se formó para ser gerente de marketing, entonces eso se convierte en una misión cuyo cumplimiento redundante en que vea su trabajo desde la óptica de lo lúdico.

M: A mí me gusta manejar gente... tener gente a cargo... (...) Pienso que es algo que hago bien, pero no quiero resultar pedante...

E: No, porque... podés hacerlo bien...

M: No, ¿qué se yo?...

E: ¿Pero te ves en este cargo? O decís: “No, yo me veo en...marketing... trabajando part time (porque vos decís preferir trabajar part time)... en una empresa de marketing?”

M: Sí, pero no se puede. Vos no podés trabajar part time en marketing farmacéutico.. Porque también creo, yo no me puedo ir de la realidad, por más que vos me digas que tenés una lamparita, yo no me puedo ir de la realidad. No sé, tal vez, yo te diría mis sueños, digamos si vos me decís que... Igualmente, me gustaría ser gerente, tener gente a cargo, tener un negocio a cargo, que sea en una empresa...

E: ¿De lo que sea?

M: No, en el área de marketing. Me parece que es súper...

E: ¿Marketing en general?

M: ¡Por qué me formé para eso!

E: Pero ¿Marketing en general o marketing de autos?

M: Y no, ahora estoy en la industria farmacéutica, seguiría en la industria farmacéutica por lo que ya... Si vos hoy me hacés frotar la lamparita, diría: “Bueno, poneme como gerente de una unidad de negocios, con más conocimiento – para no quemarme la posición-. Poneme ahí y así estoy bien.”

Marcos, gerente comercial de una empresa papelera de origen argentino (en adelante GCPA), vincula su trabajo con la “diversión”. Esto se debe, según sus palabras, a que puede ir perfeccionándose y mejorar los procesos productivos. Pero esta diversión no constituye un juego meramente lúdico, sino que por detrás trasunta la satisfacción por el ejercicio del poder, especialmente sobre los distribuidores de los productos que la empresa produce, muchos de ellos pequeñas empresas que deben lidiar con el gigante papelero:

M: (...) Esto era entrar a una empresa grande a hacer eso, focalizado, así que me divertía y arranqué acá como mánager en el área de exportaciones. (...) Vinculado con temas comerciales que también me divierten. Si vos me decís... por ahí lo que más disfruto del trabajo, si me pongo a pensar...

E: Sí, dale, decime...

M: Quizás sea... primero, que sea una empresa como ésta en la que hay muchas cosas para hacer, bueno llevarla a la perfección en los procesos, en la estrategia, en definir a dónde vamos, pero que en el medio de eso genera un impacto en toda la cadena. Eso te diría que es lo que más me gusta... (...) Yo le decía el otro día a un compañero del MBA que a mí lo que me pasa en el día, además de todo lo que hay por hacer en la empresa, que además es un puesto muy general y ¿qué se yo?, es que tengo treinta clientes en todo el país, mayoristas en etapas muy distintas: tres multinacionales, dos micropymes, cinco pymes que ya son grandes... Entonces, todo lo que va pasando en el MBA lo pienso, lo aplico en la empresa y pienso que “¡Uh, tal cual para esto! ¡Uh, esto sirve para

esto...!”. Nosotros como empresa, por lo general, tenemos mucha influencia sobre nuestros clientes, (...) para la mayoría somos la mitad de su negocio, como mayorista y es un tipo que le va muy bien porque el papel vale mucho y... Aunque vos no lo creas, un mayorista de papel se llena de plata, entonces son tipos que... vos tenés una capacidad de influir sobre los tipos increíble, a mí me preguntan hasta las búsquedas profesionales: me llaman y me dicen: “tengo un gerente ¿no lo querés entrevistar?” y les digo: “No, mirá, lo haría con mucho gusto, pero no me corresponde, vos tenés tu compañía...”.

La “diversión” puede verse en jaque, si es que al empleado no se le presentan nuevos “retos” de manera constante. La presión permanente por mejorar los resultados de la firma parece ser algo buscado por éste. Es así como Marcelo, gerente financiero de una firma agroindustrial de origen norteamericano (en adelante GFAN), se queja de su “amesetamiento” en el trabajo. De todos modos, nunca deja de estar presente en el discurso el lado placentero del trabajo –lo cual puede deberse a que no deseen mostrarse del todo “utilitaristas” o que lo hacen “sólo por dinero”, evitando reflejarse en lo que Bourdieu llamó “el tabú del cálculo”-, cuando reconoce que sigue levantándose cada mañana para ir a trabajar por “el ambiente que reina en el trabajo”, especialmente en la relación con sus clientes, “gente bonachona, como son todos los del campo”⁵.

E: ¿Te gusta tu trabajo?

M: Sí. Me gusta. Por ahí ahora estoy entrando en la meseta de que hace dos años y medio que estoy haciendo lo mismo y es como que..., me gusta, lo hago, me levanto y voy contento a trabajar, la verdad que, además la empresa tiene un nivel bárbaro de gente, es muy agradable trabajar en la empresa y sobre todo en el negocio de agro.

E: ¿Por qué?

M: Por el buen clima laboral que hay.

E: Vos hablás solamente de tu gente, no de otras empresas con quien te relacionás.

M: No, con mi gente principalmente, después los clientes, viste cómo es por lo general la gente de campo..., es gente agradable, gente bonachona..., por lo menos yo me siento cómodo trabajando con ellos.

Pequeños presentes para el empleado o su familia, eventos dedicados a ofrecerle entretenimiento a él y a su familia, logran que el asalariado sienta que la empresa atiende su necesidad de conciliar el trabajo con la vida familiar y afectiva, lo que redundará en una identificación con los “valores” de la compañía, encontrando menos resistencias a las presiones ejercidas por la alta dirección. Muchas veces el placer en el trabajo tiene que ver con cuestiones relativas al ambiente laboral más que con el contenido mismo de la actividad. Mauricio, gerente de tecnologías inalámbricas de una empresa de telecomunicaciones de origen mexicano (en adelante GTIM), brinda ejemplos representativos:

E: ¿Y la empresa organiza conferencias, cursos, minicursos?

M: Sí, sí. Últimamente sí. En los últimos dos años lo está haciendo.

E: ¿Qué hace?

M: Hace muchas prácticas “Work Life Balance”.

E: ¿De qué tipo?

M: Todas las que se te pueden ocurrir, las hace: por ejemplo, “Family Day”, eso lo hicieron

⁵ Es interesante la perspectiva, ampliamente compartida por la sociedad argentina (no sólo en las empresas agroindustriales), al referirse a la “gente de campo” (que en realidad, tal como filosóficamente los describió José Mujica, el presidente de Uruguay, son “gente con campos”), lo que contrapone a los comportamientos belicistas de muchos de ellos en la puja por la llamada “resolución 125” en el año 2008 en la Argentina.

hace poquito, tal vez desde hace un año o dos...

E: ¿Pero sábados, domingos o un día de semana laborable?

M: Casi siempre es un día de semana.

E: ¿Y qué? ¿Se van todos a...?

M: Sí, por ejemplo, el 21 de septiembre del año pasado vos podías venir con tu familia, se organizó acá en el estacionamiento (...). Hicieron algo muy bueno, la verdad lo organizaron muy bien, unas carpas con juegos para gente de todas las edades, sorteos. La pasamos bien, fue una buena idea y además bien hecha. Eso fue un día de semana y se va a seguir haciendo seguramente. Ahora para el día del padre, también lo hacen para el día de la madre y para otros momentos, se hacen concursos de, por ejemplo, para los hijos, depende de la edad que tengan... o pintás unas hojas prediseñadas, con unos motivos de muñequitos de la empresa (tiene unos muñequitos la empresa en México y los trajeron acá) para que tu hijo pinte eso. O si tu hijo tiene menos de tres años, te sacás una foto con él con una ropa de la empresa que te dan, poco, pero cuando ingresás te dan una chomba y una camisa.

Pedro, gerente regional de investigación clínica de una empresa farmacéutica de origen norteamericano (en adelante, GRICN), reconoce en el cambio su principio de placer. Parece ser que la cuestión del cambio permanente atraviesa a todos los entrevistados como condición para sentirse “vivos”, “en forma”, “en carrera”, “actualizados”. El cambio implica apuestas constantes, apostar es jugar, pero las reglas del juego muchas veces no están escritas, pero justamente esa es la parte “excitante” de sus trabajos.

E: ¿Qué es lo que más te desafía y qué es lo que menos te desafía de tu trabajo?

P: Lo que menos me desafía es la parte administrativa, eso son cosas que hay que cumplir porque son procesos de cumplimiento o requisitos productivos. Lo que más me desafía, hay muchas cosas, uno de los desafíos tiene que ver con el afuera y el cambio en el adentro, para dar megatítulos. El adentro es el cambio continuo no solamente en los objetivos sino cambios en los roles, cambios en las expectativas, cambios operativos, en lo que se espera que hagamos, en las acciones que tengamos desde...hasta los modelos organizacionales. Eso es interno y lo que es el afuera es cambio continuo, no sólo en lo económico, cambio regulatorio, cambio en todos los sentidos. Hay un escenario de cambio vertiginoso. (...) Lo que uno tiene que perseguir es lo que le gusta y saber bien lo que aporta en un ámbito organizacional.

Patricia (GCN) también encuentra el placer en las condiciones del trabajo más que en el contenido del mismo. Sin embargo, presenta una lucha diaria para introducir parte de su “vocación” (la docencia y la pedagogía constructivista) en el trabajo. Esta cuestión le implica invertir redoblados esfuerzos. Pareciera que eso es lo que la mantiene en su puesto de trabajo. Acá podemos ver con claridad que lo lúdico no es mera diversión, sino que es constitutivo de la definición del trabajo como un espacio de socialización dentro del cual los individuos buscan el reconocimiento y el placer al establecer una relación el otro.

P: Entonces vos me preguntabas “¿qué tiene que ver lo que hago acá con lo vocacional?” (...) Una de las cosas que yo hago bastante y que disfruto mucho de hacer es ir con gente técnica y tratar de que cambien la manera en que diseñan. Estoy hablándote de ingenieros muy técnicos de empresas número uno, (...) donde ellos tienen un conocimiento inmenso sobre temas técnicos: acero, tubos, petróleo, gas. Te estoy hablando de ese tipo de cosas. Son tipos muy teóricos (...). Ayudarlos a que modifiquen la manera que enseñan y abrirlos es una de las cosas que hacemos mucho. No te digo que se va la facturación en eso. No. No es el núcleo del negocio, pero es un trabajo que yo estoy desarrollando como línea de negocios, que nos aporta facturación, no es la más,

pero sí. Y en el cual, muchos Licenciados en Educación o Psicopedagogos empezamos a meternos. Esa actividad a mí me da profundo placer. Que una persona técnica enseñe distinto me da absoluto placer. (...) Si puedo tener un buen puesto haciendo lo que me gusta, voy a hacerlo. Y si no, ganaré un poco menos y seguiré haciendo lo que me gusta. (...) En este momento tengo como un equilibrio entre “hago lo que me gusta, gano bien, me puedo dar mis gustos y soy una mujer profesional” que es bastante en la Argentina. No tengo conflictos con eso. Si es más, es más. Y si es acá o en otro lado y puedo hacer lo que me gusta...

El placer implica una búsqueda frenética y constante por alcanzarlo. La planificación no tiene lugar en este camino. Esto se relaciona con la cuestión del cambio del que dábamos cuenta anteriormente. Esteban (GIN), recuerda con cierto desdén su anterior trabajo en el ámbito militar y resalta los bemoles de su actual trabajo, que consiste básicamente en “contener” la conformación de un nuevo sindicato de profesionales en su propia empresa. Para él, el placer es una cuestión muy “seria”:

S: La verdad es que no me proyecto tan a largo plazo. Lo hice durante mi vida militar porque era altamente previsible saber qué iba a ser, porque yo sabía el grado, el destino, el lugar. La verdad que parte de mi quiebre implicó “hago foco en el proceso y elijo las cosas que me gustan, las que me hacen bien, las que me divierten, las que me generan una actitud positiva, me reúno con gente que me hace bien, que me divierte”...

Sofía, gerente de relaciones institucionales de una empresa del sector químico de origen norteamericano (en adelante GRIQN), también denota una gran preocupación por el reconocimiento a la hora de hablar de “hacer lo que le gusta”. Pareciera ser que sin reconocimiento (de sus pares, de la empresa) no hay gratificación posible:

S: (...) En realidad soy una persona bastante automotivada, no necesito que alguien venga y me diga, yo me he movido a lo largo de mi carrera. De hecho el primer puesto que tuve en comunicaciones ni siquiera implicaba una promoción y yo dije “no, yo quiero hacer esto” y siempre supe que quiero hacer esto o al menos probarlo y entonces, en realidad es más como la satisfacción mía de hacer un buen laburo y ser reconocida no quiere decir guita, quiere decir que yo hoy tengo una función de asuntos públicos a nivel global, como he vivido afuera soy reconocida como una profesional de asuntos públicos sólida, ¿entendés? Eso es una cosa de satisfacción personal sumado al reconocimiento de la organización a lo que apporto.

El placer, la parte lúdica del trabajo, está intrínsecamente ligado al sentido que le encuentra el mánager a su trabajo. Este sentido es complejo puesto que articula diferentes registros sin que ninguno esté por arriba en la escala de prioridades. Es así como presenta Analía (GMAS) los diferentes sentidos que le encuentra a su trabajo en marketing de alimentos:

1. Económico
2. Realización: por ejemplo, tener éxito en la promo de café
3. Ser parte de una familia
4. Mi sillón (poder)
5. Pertenencia a una organización

Sin embargo, Analía no tenía la misma visión cuando pensaba en hacer lo que le gusta antes de concluir su Licenciatura en Administración. Las empresas transnacionales seducen a los estudiantes –potenciales candidatos a formar parte de sus filas- con la posibilidad de trascender, de dejar una huella en este mundo a la mayor cantidad de gente posible. Es una necesidad bien humana y las

empresas del llamado consumo masivo (especialmente los sectores de marketing, ventas y publicidad) juegan con esa aspiración en su propio beneficio.

Yo hacía la orientación en comercialización en la UBA, vino a hablar el presidente de 3M sobre innovación y me aluciné. Aprendí el inglés americano. Trabajé en 3M a prueba por tres meses y me efectivizaron en marketing BtoB [business to business], pero yo quería consumo masivo, "más verdadero", trabajar en publicidad, promociones. Tardé un año en encontrar trabajo en ese tipo de empresas.

Rememorando su trayectoria laboral, Analía recuerda su paso por otra firma conocida por sus productos de consumo masivo. Parece describir un parque de diversiones:

Entré a Clorox en Mortimer. Era Disneylandia.

Sebastián Garmendia (GPN), da cuenta de las contradicciones que encuentra el empleado al describir lo que le gusta de su trabajo. Si bien tal como se marcó anteriormente, él pudo desplegar toda su vocación en su trabajo cotidiano, subsume esa vocación a la necesidad de ser reconocido en el mercado, dado que necesita mantener su grado de empleabilidad (máxime cuando su edad le marque que puede llegar a ser un candidato a dejar la corporación en caso de reestructuración):

E: Con respecto a tu CV, ¿cuáles son los ítems que vos considerarás más importantes?

SG: La antigüedad, todos los productos que me tocó manejar siempre crecieron, nunca tuve la mala suerte de que ningún producto cayera y después esto de lo que te conté recién, de poder generar los materiales, de generarlos y poner mi nombre en cada uno de ellos... me puso en una muestra dentro del mercado muy fuerte. O sea, soy muy conocido en el mercado en función de los productos que tiro al mercado, lo que también me obliga a un constante modelo de evolución y de encontrar alternativas que impresionen al mercado y que al médico y al secretario del médico y a quien sea, que consume los productos, lo sorprenda cada vez que le llevamos algo nuevo. Es un ejercicio constante, muy interesante, creativamente a mí me resulta fantástico.

El relato de Silvia (GASN) confirma una vez más que lo más placentero para los managers es la cuestión de la socialización en el trabajo. Trabajar con otros, venderle a otros, convencer a otros, conversar con otros. Se trata de apostar a generar relaciones duraderas en las cuales la cuestión comercial parece ser sólo uno de los componentes de las mismas:

S: Estamos viendo habitualmente, a partir de la granizada del año 2007, 2006, todo el mundo quiso preguntar si tenía granizo cubierto en su auto... entonces, esta cosa de haberle dicho a todos los clientes que por medida de seguridad teníamos todos granizo... todo el mundo decía: "¿Cómo de granizo?, si acá nunca va a granizar"... Y bueno... se preveía, porque sabemos que en algún momento puede pasar... Y ahora está pasando lo mismo con el terremoto de Chile... El terremoto de Chile se sintió en Buenos Aires... Y hay gente que no tenía la cobertura de terremoto porque... "¿Cuándo va a haber un terremoto en Buenos Aires?"... Nosotros tenemos determinadas normas que dicen que tenemos que tener todos cubiertos con este tipo de cobertura... Entonces... eso es muy gratificante, también... si sabés que sos el único que cobra el siniestro, porque todos los demás que veo tardaban, no cobraban nada... es gratificante... También es muy gratificante tener un cliente nuevo, ¿no?... y convencerlo de que lo que estás haciendo es mejor y mostrarle algunos hechos, que eso estaba cubierto, que esto no, hacer un estudio de seguros de lo que tiene y ver qué cosas nuevas se le pueden ofrecer... hay muchas cosas pero creo que la adrenalina más fuerte es... agarrar un cliente nuevo, vendiéndole o prometiéndole como una promesa de pago que es el seguro...

E: Te iba a preguntar si te gustaba tu trabajo...

S: Sí, es muy interesante. Quizás haya gente que diga: "Ay, seguros..."... los seguros tienen como una especie de mala fama pero es muy interesante... es muy agradable ver diferentes clientes, escuchar y saber un poco sobre la realidad de tu país, viendo un poco a todas las diferentes empresas que hay... por ejemplo, yo tengo uno de los mayores fabricantes de cubiertas de la Argentina es uno de mis clientes... y después tengo un colegio privado..., grande, lindo, bueno... pero... nada que ver una cosa con la otra... Completamente diferentes. Uno con las grandes cosas corporativas y las complicaciones de una empresa y el otro con apoyo también de la Pyme, que a pesar de ser un colegio que tiene toda una cosa de educación, de cosas así como loables, de enseñar, también tiene su parte económica... tiene que sostenerse, entonces... es muy interesante ver diferentes aspectos del comercio, de la industria de tu país... viendo un poquito y escuchando qué les pasa a todos... que a veces uno no se puede informar de otra manera que no sea escuchando a los protagonistas.

Esta noción de juego se aparta de la referencia a actores racionales y calculadores que actúan en situaciones de restricciones de interdependencia o de interacción que no dejan lugar a la iniciativa creativa. Esta visión, propia de la teoría de los juegos, no hace mención a la modificación de las reglas, dado que las considera como exteriores al juego, puesto que ellas no se encuentran en el corazón éste. La introducción del concepto de juego social en el seno mismo de las restricciones sociales y económicas da vuelta la problemática e intenta explicar cómo situaciones imposibles de sostener devienen aceptables a través de la introducción del juego en el cual participa la gran mayoría de los "dominados" (Durand, 2004: 287). La tesis del juego social muestra la mediación que opera entre la restricción estructural del empleo asalariado y las condiciones concretas de la actividad, dentro de las cuales se expresan a la vez las necesidades lúdicas y la necesidad de participar y de ser reconocido en y por la comunidad (Durand, 2004: 289). El trabajo deviene aceptable, por un lado, porque se inscribe (parcialmente) en actividades de orden lúdico y por otro, permite (también de manera parcial) a los actores participar en la regulación de las actividades (Reynaud, citado por Durand, 2004: 297). La producción de reglas en los juegos sociales da lugar a la emergencia del sentido otorgado a la actividad laboral, no un sentido abstracto u ontológico, sino un sentido reconstruido a través de las relaciones de trabajo inmediatas.

La dimensión de la autonomía es estratégica para comprender incluso la reproducción social y este trabajo sobre las reglas juega un rol esencial puesto que mediatiza, a través de una suerte de alquimia social, las prescripciones rígidas y las transforma en una actividad satisfactoria o al menos soportable (Durand, 2004: 298 y 299). Es que el juego social en torno a la construcción de las reglas de funcionamiento del espacio inmediato de trabajo le da sentido -y en cierta manera placer- al trabajo; no a partir de su contenido intrínseco, sino en la actividad social a la cual le da lugar. Es aquí donde radica la paradoja de la autonomía conquistada, cuyo principal efecto, en tanto que reacción a la dominación del empleador, es el de hacer soportable la situación y las condiciones de trabajo incluso las más estresantes y agobiantes, participando así en la reproducción social. Para que la subjetividad y la creatividad se sigan canalizando dentro del espacio de trabajo y no en otros espacios más libres y más valorizados simbólicamente, la empresa deberá redoblar sus esfuerzos en la evaluación de

comportamientos individuales a fin de asegurarse que la movilización de la subjetividad se mantenga presente en los sujetos dentro del ámbito laboral. Sólo resta que la evaluación de los comportamientos ofrezca juegos infinitos, en particular los que den lugar a la simulación de los comportamientos esperados, de manera tal que abra nuevos espacios a la creación de reglas de juego sociales (Durand, 2004: 300 y 302).

Se trata, en última instancia, de descubrir lo que Durand llama la “tercera empresa”, aquella “verdadera” que ocupa el espíritu y le otorga sentido a la actividad de los asalariados, aquella de las relaciones sociales vividas en su interior con toda la afectividad que ellas encarnan, sean en tensión o en cohesión. El juego social procura empleados “contentos” en su trabajo y que a su vez, le hagan aceptar y producir el consentimiento (Durand, 2004: 303). Esto va en consonancia con Burawoy (1989), quien sostenía que dos consecuencias deben ser distinguidas dentro de este juego: primeramente, el juego enmascara las relaciones de producción para las cuales éste ha sido originalmente construido; por otro lado, el juego genera una aceptación de las relaciones sociales de producción que definen las reglas de juego. Burawoy, sostiene Durand (2004: 303), va mucho más lejos al concebir a la empresa como un espacio pacificado gracias a los juegos sociales que se despliegan en su interior, basados en contrapuntos para conquistar una mayor autonomía. Pero veamos detenidamente la perspectiva de Burawoy, elaborada a partir de un estudio hecho basado en su experiencia de “proletarización” en una fábrica durante la década del 70 del Siglo pasado.

Al igual que Durand, Burawoy va a proponer estudiar la generación del consentimiento a través de la figura del juego (1989: 106)⁶. Cuando éste existe, no suele ser independiente ni desarrollarse en oposición a la dirección. Los juegos de los trabajadores no se establecen de forma autónoma en oposición a la dirección, sino que aparecen históricamente en el marco de un proceso de lucha y negociación, pero se desarrollan dentro de límites definidos por la necesidad de salarios mínimos y márgenes aceptables de beneficios. La razón por la cual un empleado participa del “juego” estriba en obtener satisfacciones relativas dado que éste implica una forma de reducir el grado de privación. El propio hecho de participar en un juego genera el consentimiento respecto de sus reglas dado que los actores involucrados le otorgan legitimidad⁷ a las mismas. Es imposible participar de un juego poniendo en entredicho de manera constante sus reglas, pero debemos preguntarnos qué es lo que antecede, lógica y empíricamente, a la participación en el juego o a la legitimidad de sus reglas. En la opinión del autor, el juego no se basa en un consenso general, sino que, por el contrario, el consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él. El juego no refleja una alineación de intereses subyacente, sino que es la causa que produce esa coincidencia. No tiene su origen en un consenso previo sobre los valores, sino en

⁶ Cousin (2008: 93) aclara que en el juego, la cuestión no pasa por creer o no en el personaje que uno elige para actuar, ni tampoco si se identifica con éste o si adhiere a ese rol, sino que la idea es sostener la posición que uno deba desempeñar.

⁷ Sería interesante investigar las causas que llevan a esta legitimidad, en lugar de considerarla como un hecho dado, tal como lo hizo Weber en su momento.

luchas históricas concretas para adaptarse a la privación inherente al trabajo y en luchas con la alta dirección para definir sus reglas (Burawoy, 1989: 108). Estas reglas, que generalmente se presentan en forma de relaciones sociales en el ámbito laboral, se evalúan desde el punto de vista de los resultados previstos del juego y no en función de una serie general de reglas que son también consecuencia de aquél, como la producción de beneficios, la reproducción de las relaciones de producción capitalistas, etc. Violar individualmente alguna de las reglas provoca una sanción ritual que no hace sino reforzar los efectos de generación de consentimiento. Para que los trabajadores se persuadan de colaborar con la obtención de beneficios para la compañía, es necesaria la organización eficaz del juego. Si bien la coacción subyace a toda relación salarial, su continua utilización (como ser el despido) no suele producir los efectos deseados. Las compensaciones que produce el juego no son de índole económico, sino que se definen en función de factores directamente relacionados con la actividad laboral (transcurso más rápido del tiempo, disminución del aburrimiento, etc.) y de factores derivados de dicha actividad (las compensaciones sociales y psicológicas de las metas conseguidas, el estigma social y la frustración psicológica que acompañan al fracaso en la concreción de una meta) (Burawoy, 1989: 111). Burawoy aclara que el concepto de juego no es sólo un instrumento explicativo, sino también un instrumento crítico y si bien no lo contrapone al trabajo, tal como lo hace la teoría crítica, lo asimila al mismo.

El juego ayuda a describir la racionalidad propia del sistema capitalista debido a las siguientes razones:

- Representa el vínculo entre la racionalidad individual y la del sistema capitalista. Los trabajadores adoptan las estrategias que afectan las reglas del juego, aunque no siempre en el sentido que ellos pretenden ni las consecuencias son siempre las deseadas. Así, la metáfora del juego nos sugiere la hipótesis de una historia de la acción individual con leyes propias que escapan a nuestro control y que a su vez son fruto de nuestras acciones.
- De la misma forma que la participación en un juego genera la adhesión a sus reglas, la participación en las elecciones que el capitalismo nos obliga a efectuar genera también adhesión a sus reglas. No decidimos cuáles serán las reglas del juego, sino que nos vemos obligados a jugarlo y, por ende, a defender sus reglas.
- Del mismo modo que el juego define una serie de metas, el capitalismo genera una serie de intereses los cuales, al igual que las reglas, no han sido establecidos por consenso democrático pero se toman como dados o naturales.
- De la misma manera que la posibilidad de ganar o de obtener el máximo beneficio posible le otorga interés al juego, las posibilidades de hacer realidad nuestros intereses, de satisfacer nuestras necesidades, tal y como han sido definidas por el juego, constituye el verdadero medio de generar la adhesión a las normas y relaciones, a pesar de que éste se nos presente

como algo natural e inevitable, descartando por utópicas otras opciones⁸. La insatisfacción no se va a orientar contra la empresa, sino hacia su reproducción (Burawoy, 1989: 120 y 121).

La necesidad de capacitarse es una muestra fiel de una activa participación de los mángers en el juego capitalista. Sólo aumentando su “capital escolar” van a tener la legitimidad de reclamar su parte en los resultados del juego. A su vez, este capital redundará en beneficios cruzados con otro capital muy valorado por estos empleados e incluso por el mercado: el capital social. La apuesta a un MBA es una apuesta a tejer un nuevo entramado de redes de relacionamiento que posiciona a un empleado en un lugar de visibilidad en el mercado. Pero principalmente el MBA sirve para “alargar el período de empleabilidad”, tal como aseveró uno de nuestros entrevistados.

Mariana (CPCFN), explica el proceso de negociación que dirime los intereses de la empresa frente a los del empleado. A veces convergen y otras veces no. En algunos de los cursos a los que son enviados, los mángers no reportan aprendizaje alguno, pero frecuentemente vienen a cambio de un ascenso en la carrera:

E: ¿A vos en algún momento te enviaron a hacer algún curso?

M: Sí. De hecho yo hice uno... Cuando me ofrecieron como coordinador, todavía no era coordinador, mi jefe me envió a, ¿viste Dale Carnegie?

E: Sí.

M: Bueno, al de comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. No sé bien el nombre como es... son dieciséis sesiones. Es un curso largo. Dura un par de meses. Son tres meses, creo. Lo hice en 2005, porque lo hice en el segundo cuatrimestre, no había terminado la carrera. Y cursos técnicos hice, básicamente. Y después, algunos de mángers pero de la compañía. O sea, no aparte de los que tenía que hacer.

E: Ah. Hay un menú donde tenés que hacer...

M: Sí, hay un menú de currícula de rol. Hay una currícula de rol que hay que hacer.

(...)

M: Y después, cuando sos mángers teóricamente... me tenían que haber mandado a uno afuera, pero ese me lo robaron. Pero, bueno, me están pagando el MBA.

Mariano Gamboa (AJA) ilustra con otros ejemplos el mismo proceso de negociación entre el gerente y la empresa:

MG: Después se le da a elegir un curso, más allá de la capacitación que tiene el estudio. Nosotros tenemos cien horas de capacitación por año por persona. Se les da la posibilidad de elegir un curso, sea del tema que sea, relacionado con management ¿no?, pero tenés liderazgo, negociación.

E: ¿Y en donde quiera?

MG: Sí, en donde quiera. Después hay un tema de costos. Si me decís que vas a elegir el de MBA que vale seis lucas... le diré: che, no, andate a uno normal de dos lucas y media. Pero se les da la oportunidad de que elijan su capacitación.

La empresa realiza un cálculo preciso a la hora de invertir en el “aprendizaje” de sus empleados más calificados. Casi siempre la variable más importante dentro de la fórmula es la tasa de retención de los “talentos”, especialmente en momentos de crecimiento económico como el que está viviendo el país. Así lo precisa

⁸Para el caso es ilustrativo presentar la cita que Burawoy (1989: 195) hace de Bowles y Gintis: “es necesario organizar el trabajo de forma que las relaciones de autoridad de la empresa aparezcan, en el mejor de los casos, como justas y, en el peor, como inevitables”.

Mariano:

MG: *También hacemos reuniones comerciales una vez por mes, donde los seniors también participan, los gerentes y participo yo. La idea es tener mayor tasa de retención en esa línea. Y se logró, bastante bien. También hay un plan que se les paga postgrados o un título internacional que se llama CIA, que es un título de control interno.*

E: *¿C-I-A?*

MG: *C-I-A. Que es un título que es reconocido internacionalmente, y vos sos como un especialista en control interno. Y eso te habilita a trabajar en cualquier lugar del mundo. (...) Es como un... especialista en auditoría interna, ponele. Si lo querés traducir. Tipo un auditor interno certificado en forma internacional. Entonces por año se becan a tres o cuatro personas, se les paga todo. Las personas se comprometen, estudian, y con la finalización de programa, tienen un compromiso de permanecer, como mínimo, un año en el estudio. Después de que les entregan el título. Entonces, eso también funciona como un buen esquema de retención. Porque si vos comparás lo que te cuesta el curso, con el compromiso de la persona de quedarse un año, y lo distribuís... estás logrando un poco al objetivo este de que querés llegar a cuatro o cinco años...*

Suelen ser interesantes los contenidos que la empresa pretende transmitir para retener a sus “potenciales”. Todo emprendedor (en el sentido más amplio posible de la palabra) constituye un ejemplo de tenacidad que debe ser emulado. Es por esto que Mariano suele invitar a algunos de ellos (no sólo del ámbito empresarial) para motivar a sus empleados más calificados:

MG: *Viene una mina a hablar de liderazgo, una mujer de [la Universidad de] San Andrés que es muy interesante y te da un montón de herramientas o también podés traer a una mina de un comedor que todos los días le tiene que dar de comer a cien flacos y por ahí no tiene morfi para sesenta...entonces, ¿cómo se arregla?, ¿cómo lo ves?...flacos que te vienen sin ropa y que son nenes, yo ¿qué sé?*

E: *Sí, sí.*

MG: *Y ese es un ejemplo también de liderazgo que te quedás con la boca abierta, todos nos quedamos con la boca abierta.*

E: *¿Y quién se encarga de traer a esa gente?*

MG: *Nosotros, yo ya tengo los contactos porque en Inicia⁹, además de capacitar toda la clase media, también se tiene contactos con gente... con gente de clase media baja, que también hace emprendimientos... entonces también busca integrar a empresarios con gente... para dar la oportunidad, tipo Churba¹⁰ con Toti¹¹. (...) Es lo que se busca y eso es muy importante acá porque la gente eso también lo valora mucho...el otro día traje un emprendedor de San Andrés que era un pibe que era un fenómeno, se llama Pablo Orlando, que tiene veinticuatro años y ya hizo tres empresas. Es un emprendedor, son empresas que funcionan, facturan...Veinticuatro años recién cumplidos y vos lo escuchás hablar y parece un flaco ya de cuarenta que ha desarrollado todo un conocimiento, toda una capacitación...Y yo lo traigo acá y todo el equipo escucha, de senior para arriba.*

Marcelo (GFAN), destaca un costado del aprendizaje no siempre es comentado por los entrevistados. La posibilidad de convertirse en un “mentor” de otras personas proporciona la posibilidad de trascender y de ser reconocido por los

⁹ Fundación creada por Mariano Gamboa para formar a empresarios pymes en cuestiones de *management*.

¹⁰ Empresario y diseñador textil que contrató como proveedores a cooperativas de trabajadores del Gran Buenos Aires. Un ejemplo emblemático fue un taller de confección recuperado por sus propios trabajadores, la cooperativa “La Juanita”, que se constituyó como proveedor del empresario.

¹¹ Referente social que ayudó a crear talleres de costura en fábricas recuperadas y se convirtió en proveedor del empresario citado.

subordinados. Este tipo de capacitación informal es altamente valorada:

M: En lo que hace al desarrollo principalmente el tema en las relaciones es un desarrollo bastante interesante el que tiene el puesto. A mí me gusta, por ahí por la función que estoy desarrollando ahora de ser mentor de los más junior o estar muchas veces a cargo del grupo, me gusta el manejo de la gente, hablando administrativamente, no es que me gusta ponerle una correa a la gente y manejarla. Y bueno, yo creo que eso me está dando una linda formación, que no te lo da nada. O sea, aprendés a manejar gente, cuando manejas gente. Eso en la facultad no se aprende. Mismo a relacionarte, a tener buenas relaciones interpersonales, eso lo da la práctica y no lo da otra cosa, me parece. Podés leer un libro de eso y aplicar lo que leíste, pero hasta que no saliste a la cancha..., es como aprender a jugar al fútbol: no se aprende con un libro, me parece. Eso lo destaco mucho.

Mauricio (GTIM) cuenta una historia parecida con la gente a cargo suyo:

M: También trato de ayudarlos a crecer a los que me parece que pueden ser. A uno en particular le armé un plan de desarrollo, incluía capacitación y subiéndolo de puesto, con responsabilidades y tareas que tenía que ir cumpliendo y eso se lo planteé a recursos humanos y me lo aprobaron.

Marcelo (GFAN) cuenta a su vez cuando se le presentó la posibilidad de realizar un posgrado. El mercado de posgrados en temas de negocios se encuentra jerarquizado de acuerdo al prestigio de cada institución educativa. Un ranking es publicado de forma anual en el que deja constancia de los posgrados elegidos por las empresas y por los gerentes. Los cinco más prestigiosos se destacan por sus elevadísimos aranceles, que pueden llegar a varias decenas de miles de pesos. Esto refuerza su carácter exclusivo y "elitista" (en el sentido que sólo los mejores pueden acceder y en el sentido que ser egresado de una de esas instituciones promete un posicionamiento exitoso en el mercado laboral de los "talentos"):

E: ¿A vos te mandaron a hacer el posgrado en agronegocios o vos lo elegiste?

M: Hace dos años cuando hice una evaluación de desempeño con mi jefe, en las cosas que puse, ya me había recibido, dije que me gustaría poder hacer algún tipo de posgrado, de capacitación ejecutiva, "bueno, ya vamos a ver", quedó. Eso fue, por ponerle un mes, no me acuerdo, fue diciembre. En febrero me llama, me dice, esto hace dos años, no febrero del año pasado, sino el anterior; o sea, que yo hacía relativamente poco, tenía un año y medio. Me dice "che, mirá, surgió esta oportunidad, acá la empresa manda a dos o tres personas por año a la Universidad de San Andrés a hacer este posgrado en agronegocios, a vos que el agro te gusta, la verdad que veo que encaja". Yo cuando vi el programa, me fascinó. Yo quiero hacer esto sí o sí, me entusiasmó muchísimo. Lo único, esto lo define él, tiene un nombre, una vez por mes se juntan todos los directores de la compañía, algunos altos gerentes y definen las promociones, este tipo de aprobaciones de capacitaciones que son importantes. O sea, un curso de dos días, no hace falta ese nivel de aprobación, pero este tipo de capacitaciones de un año, sí. Me dice "no sos el único candidato, hay varios, falta que esto sea aprobado, yo te voy a proponer". Eso me entusiasmó muchísimo. Se reunió este comité y no fui elegido, fueron elegidas otras personas con mucho más seniority que yo. Bueno, no me deprimí, pero la verdad que me quedé con las ganas. Le dije a mi jefe, obviamente, que si en el futuro está la oportunidad, estoy re entusiasmado con esto y bueno, así fue que a principios del año pasado, otra vez y ahí sí me eligieron y lo hice.

E: ¿Qué es lo que más te entusiasmó? Vos decís "me re entusiasmó"...

M: Cuando yo estudié Administración de Empresas me gustó mucho todo lo que es el management y eso tenía mezcla de management con agro. Y dije "esto es... soñado".

E: Pero ¿viste algo que dijiste "esto es lo que yo quiero"?

M: No, bueno, sí, había unidades de liderazgo que a mí me gusta saber de eso, motivación..., se me mezcla con otros cursos que hice, pero... tenía algo de marketing que me gustaba profundizar porque no sabía mucho, había tenido una materia nada más en la facultad. Tenía algo de análisis del país, del negocio. Muchas..., la verdad que no había un tema que dijera "uh, ¡qué bodrio esto!". Veía los temas y todos me interesaban, a todos quería ir. Es raro eso en un curso, que te entusiasme todo. Y bueno, me propuso, quedé, arranqué el curso, me encantó.

Mora gerente de producto de una firma de productos farmacéuticos de capitales norteamericanos (en adelante GPFN) es un caso paradigmático en el mercado de posgrados de negocios. Su historia refleja el objetivo que subyace a la elección de una capacitación que le redunde en un valor no sólo "agregado" sino exclusivo frente a potenciales competidores en el mercado laboral:

M: A los veintitrés años dije: "¿qué hago para diferenciarme de las dos millones de nutricionistas que hay? Estoy en la industria farmacéutica, por lo que voy a estudiar marketing (ahí me acordé de lo que me gustaba en el secundario)". Mi jefe me dijo: "no hagas la licenciatura, hacete un master". Fue el mejor consejo que me dieron.

Patricia (GCN) ilustra con un ejemplo de su propia capacitación cómo funciona lo que ella llama "el negocio del training" en el mundo empresarial. La idea de estar al corriente de las últimas tendencias es lo que ella interpreta como un valor distintivo:

P: Yo el año pasado fui a congresos de training internacionales.

E: ¿En la empresa?...

P: No. Abiertos que se dan en Estados Unidos, que es como una multiconferencia infernal.

E: Pero ¿quién lo organiza?

P: Lo organiza la STV (...), la asociación que nuclea a la gente que trabaja en training en el mundo. La base es americana, tiene bastante desarrollo en Europa, algo de desarrollo en Asia y me gané un premio por ser de los pocos latinoamericanos que andaban por ahí. Hay algo de chilenos.

E: Y ¿ese fue más interesante?

P: Ese fue interesante porque tenés un montón de sesiones concurrentes. Tenés un montón de contacto con la industria del training, como negocio. O sea, está metido en las últimas tendencias de lo que es el negocio de training en el mundo. Ese me gustó. Hay cosas conductistas, pero mirás el estado del arte, lo tenés ahí y es una conferencia de tres días, pero que tenés ¿viste esos mega eventos con quince sesiones concurrentes al mismo tiempo, que no sabés en cuál meterte antes, con stands? Imaginate la feria del libro, pero por tres o por cuatro y todo de training. Lindo.

Esteban (GIN) presenta su propia experiencia a la hora de negociar con la empresa el financiamiento de un posgrado en recursos humanos. En su caso, con un pasado como militar de carrera, parece haber sufrido una verdadera "conversión" al mundo de los negocios. Incluso antes de ser "consagrado" por la Universidad de San Andrés como "experto" en recursos humanos, en su propia empresa recibió el "coaching" necesario para empaparse de la literatura básica sobre el tema:

E (GIN): me gustaría trabajar en recursos humanos, pero me mira [su coach] y me dice "vos (...), militar, te venís de la operación del negocio, más (...) no podés ser", y le dije "sí, pero la verdad que tengo la capacidad de adaptarme, pero no sé cómo puedo ganar esos skills o hacer la conversión que necesito", sentía que necesitaba el modelo, el marco teórico para poder racionalizar cómo hacer el swtich, el swtich desde el hacer creo que

era más simple, y me empezó a ayudar mucho en un proceso de lectura, de ordenar la lectura, comencé con Elliot Jaques, con la Organización Requerida, me permitió entender dónde estaba yo, por qué, las fricciones entre las posiciones, (...) y bueno, después leí el de Schlemenson, después fui leyendo...entonces cuando yo llegué al posgrado de RRHH yo prácticamente tenía la biblioteca entera leída. Y el posgrado me fue muy útil a mí, todos los años me llevo una o dos personas de la empresa, y ya he recomendado a diez o doce personas, la verdad fue un antes y un después el posgrado (...). Yo me veo al principio del posgrado, y veo cuando terminé, y un año...justo en la empresa, pudiendo aplicar todo eso integrándolo y la verdad que profesionalmente es súper comfortable.

E: ¿Vos lo planteaste, lo de hacer el posgrado?...

E (GIN): Sí...y me dijeron para qué y yo dije “yo quiero hacer el marco teórico”, porque estaba en recursos humanos. La compañía me dijo “tenés los skills”, conocés perfectamente la operación, era el gerente coordinador operativo, me dijeron “pasá como jefe de”... y ahí notaba que en el momento de interactuar con gente de recursos humanos del mercado, o al momento de iniciar los procesos de entrevista o al trabajar con mi equipo y optimizar los procesos...yo conocía las películas que había visto, y dije “pero ¿dónde está el modelo teórico para mejorar esto y poder mejorarlo?”. El marco teórico te sirve nada más para encontrar espacios de reflexión y para poder entender cuáles son las pautas generales, después vos lo bajás a tu actividad diaria, y podés agregar, combinar...

E: ¿Y la empresa aceptó? ¿Te financió el posgrado?

E (GIN): La empresa aceptó, me financió el posgrado, el otro 50% me lo financió yo.

Cuando Sofía (GRIQN) cuenta su experiencia de capacitación, lo que se revela es la necesidad de validarse entre los pares. El hecho de tener la validación para una práctica laboral específica (puede ser por ejemplo, de comunicaciones internas, de asuntos institucionales, etc.) por parte de una asociación profesional norteamericana que otorga títulos que certifican a su egresado como miembro de su “comunidad”, pasa a ser un trofeo apetecido:

S: En realidad lo que pasó es que yo empecé a hacerme cargo de comunicaciones para marketing sin tener un título en el tema entonces mi supervisora me llamó y me dijo “hacé algo ahora que te ayude a validar lo que estás haciendo” y entonces encontré el máster este. (...) Después hice otra cosa en una asociación americana que tiene capítulos locales en varios lugares pero acá todavía no tiene y una de las cosas que tiene es una acreditación o sea presentás primero un par de credenciales, un portfolio de trabajos y después rendís un examen. Yo lo rendí en Houston....

E: ¿Ahí no cursaste nada? ¿Simplemente validar y listo?

S: Sí. Tenía que estudiar para los exámenes, tenía la bibliografía y todo eso porque obviamente cada uno con su libro, ahí te decían el tipo que más sabe de comunicación interna es este y entonces tenías que leer ese libro.

E: ¿Y eso de qué te puede servir?

S: Y eso me daba validación internacional.... es muy conocida en Estados Unidos y tener un título de acreditación de una asociación americana era interesante más que nada para la sociedad americana porque yo les decía “tengo un título de la Universidad Austral” y la Universidad Austral puede ser de cualquier cosa entonces decir “estoy acreditada”... acá localmente debe haber seis o tres comunicadores habilitados... como que te da cierto reconocimiento a nivel par.

Muchas veces, la experiencia adquirida en una empresa “seria” se mezcla con la reputación que tiene en el mercado, que a menudo puede ser por motivos no siempre mencionados por los gerentes, como ser la posición dominante en el mercado o cuestiones más triviales como la infraestructura de las oficinas, la fama de sus productos en el mercado, etc. De esta manera Silvia (GASN) se

enorgullece del “semillero” que significa trabajar en su empresa de asesoría en seguros:

S: Y... con respecto a tu CV, ¿cuáles considerás que son los ítems más importantes?...

E: Bueno, más que nada, la experiencia... Trabajar en la empresa es una escuela muy importante, y es más bueno [sic] como respaldo corporativo, por el hecho de que todo el mundo sabe que esto es como una especie de... donde todo el mundo dice que... esto es como una especie de universidad privada donde la gente aprende un montón y probablemente si fue asistente, o si fue ejecutivo de cuenta, o si trabajó en tal área con tal persona, sabe... y es una especie de pasaporte hacia fuera... eso es lo más importante para mí, y lo que yo he podido aprender en estos once años es muy muy grande... sobre todo, con determinadas personas que son como una especie de “postes” de lo que es el seguro... a los que todo el mundo consulta o llama...

A veces el actor interpreta que se está “amesetando” en su derrotero de aprendizaje y comienza “aburrirse”. Esto en realidad significa que sus apuestas no han dado los frutos que él cree merecerlos. En ese momento, se paran las antenas en la búsqueda de otro empleo. Analía (GMAS) comenta la articulación y la negociación en torno a la trama aprendizaje/ascensos:

A: A mí lo que sí me pasó, pero esto es una coincidencia, en el momento en que a mí me dijeron “te ascendemos”, estaba por renunciar. Hace dos años y medio.

E: ¿Antes de que te digan?

A: Ese mismo día. Iba a renunciar y me dijeron “estás ascendida”.

E: Y ¿por qué ibas a renunciar?

A: Porque estaba como aburrida. Siempre lo mismo... Yo lo noto incluso de la gente que se ha ido de mi equipo o, incluso, cuando yo me quise ir: a veces la compañías no somos muy transparentes con las personas en el sentido de decir “mirá, vas bien, tenés potencia, tenemos pensado que vos después pases a otro sector...”. No te quiero prometer nada porque si no vas a tener expectativas muy altas, no se le dice nada a la persona y la persona termina diciendo “ya estoy aburrido, ya llegué a lo que tenía que aprender”. O después de dos años hay tareas que ya son aburridas, que no las soportás más y que, por ahí, eso es motivo de querer irte.

E: Y ese día ibas a renunciar.

A: Sí. Pero nunca lo dije.

Cuando el beneficio de la capacitación no es condición suficiente para retener los talentos, se acude a una compleja maraña de recompensas económicas, compleja en el sentido de que nunca queda clara la fórmula para determinar el premio o bonus. Esto se debe a que, como confiesa Mariano Gamboa (AJA), los premios son fundamentalmente discrecionales:

MG: Y después, se busca también descuentos en la zona acá, en los restaurantes de la zona, cosas así. Pero bueno, esas son cosas, digamos, menores. Después hay un bonus. Se implementó un sistema de bonus, que está relacionado con la rentabilidad.

E: De su cuenta, o sus cuentas.

MG: No. El sistema de bonus tiene toda una particularidad. Por un lado está la rentabilidad del sector, por otro lado la rentabilidad de su gerencia. Y por otro lado el cumplimiento de objetivos personales. O sea, está dividido... Tampoco podría pasar que un tipo esté saltando en una pata y se cobre dos sueldos de bonus, y el sector esté llorando porque perdió gaita.

E: Claro, porque tiene suerte de tener un cliente justo...

MG: Claro, eso lo hacés en forma discrecional. Si yo veo que un tipo es mucho mejor y que lo tengo que motivar y además le agrega valor. Yo se lo puedo dar por afuera del bonus.

E: Ah...

MG: Como un beneficio personal...

Hasta aquí hemos analizado el trabajo managerial en términos de la noción de juego social de Burawoy. Si bien existen críticas a sus postulados, consideramos que al menos en parte el sociólogo las deja saldadas. Uno de sus críticos es el economista argentino Claudio Katz (2000: 15), quien apunta a la visión de Burawoy en torno al consentimiento puesto que éste no es un rasgo objetivo de la acumulación capitalista, ni del comportamiento espontáneo de los trabajadores, de índole subjetiva, sino que es resultado de las condiciones que combinan estos dos procesos. Por eso la contextualización permite comprender el fenómeno del consentimiento a la vez que arroja luz para diferenciarlo de la oposición silenciosa, la impotencia frente a la opresión o la resignación coyuntural. Según Katz, Burawoy contrapone el consentimiento al control patronal de Braverman, en lugar de partir de la necesidad del dominio patronal para analizar luego su grado de aceptación. Por eso indaga las formas de sometimiento ideológico de los trabajadores omitiendo la dinámica objetiva de la opresión. Incluso, prosigue Katz, Burawoy sugiere que no se trata de un padecimiento cuando describe cómo los asalariados convierten al trabajo en un juego que atempera la presión patronal. Esto se debe a que olvida que la coerción previa en que se basa la relación salarial condiciona el consenso que establecen los dueños de una empresa con sus empleados. Esto sería el pecado original del liberalismo, al considerar a los individuos libres, pero partiendo de bases sumamente desiguales. El antagonismo precede al consentimiento, sostiene Katz. La crítica más sagaz del autor argentino hacia Burawoy se basa en que el autor norteamericano analiza las percepciones del trabajo sin tomar en cuenta las condiciones en que se desarrolla, tanto en el plano objetivo (trabajo fragmentado, intelectualizado, etc.) como subjetivo (resistencia activa, rebeldía, sometimiento). Katz (2000: 16) termina tildando a Burawoy de neweberiano, dado que en vez de observar cómo y por qué dominan los capitalistas en la actividad laboral, indaga sólo las formas de adaptación a esta relación opresiva.

Es así como la propuesta de Le Floch (2005) viene a despejar cualquier duda en torno a una postura funcionalista o neweberiana en el análisis del consentimiento. En otras palabras, la socióloga francesa viene a prevenirnos de caer en la teoría de la persistencia de las organizaciones a la que apunta Burawoy (1989). En cierto sentido, Le Floch viene al rescate de las acusaciones contra la perspectiva de Burawoy. Así las cosas, no es posible dar cuenta del consentimiento sin una transformación, una eufemización o un ocultamiento de la dominación. Sin embargo, para que exista consentimiento, se hace necesario comprender las relaciones de dominación simbólicas, las que a su vez deben estar basadas en la legitimación de los símbolos. Las ideas no comandan a otras ideas así porque sí. Sólo con poner en evidencia un entramado de relaciones de fuerza no es posible pasar automáticamente a una lectura clara de las relaciones de dominación simbólica o del ejercicio de la violencia simbólica. El proceso mismo de legitimación no es lineal, las eventuales interiorizaciones de la asimetría social son ellas mismas asimétricas (Le Floch, 2005: 18): éstas pueden adoptar actitudes de negación, de acomodamiento, aceptaciones ambiguas, de desprecio, de complacencia, de paternalismo, de reconocimiento bajo condición, etc. Las

preguntas que se desprenden de las precauciones que toma Le Floch nos van a obligar a buscar puntos de sutura así como de ruptura en la relación que tienen los managers respecto de la alta dirección: ¿Utilizarla en beneficio propio o apoyar las restricciones impuestas? ¿Resistir o implicarse sin consentir? Estas indecisiones son reveladoras de la atención que debemos poner en nuestro análisis. Esta paradoja forma parte de una dialéctica de la identidad en el trabajo que oscila entre la búsqueda de autenticidad y la simulación que protege al asalariado de una influencia demasiado fuerte sobre su cuerpo y su espíritu (Le Floch, 2005: 24 y 25). Estas simulaciones pueden a su vez revestir el carácter de obligadas o construidas por los mismos actores (Durand citado por Le Floch, 2005). La simulación en el trabajo es una forma de resistencia y de protección para los asalariados. Que sea por obligación o por simulación dependerá de los recursos de los que dispongan los asalariados y de su grado de adhesión o de rechazo a los objetivos de la empresa. En relación a la implicación que manifiestan los asalariados, los escépticos dudan del bien común al cual apelan los objetivos empresariales. Es por esto que la implicación forzada es la forma que aparece como más evidente, cuando por ejemplo la presión temporal hace que sea imposible atender a la calidad del trabajo. Otra forma de simulación, más construida, corresponde a las manifestaciones actuales de protesta gerencial: éstas comprenden a los decepcionados de las promociones arbitrarias o a los que comienzan a implicarse en la vida sindical formando sindicatos de profesionales de altos puestos en los que terminan participando, a veces de manera desesperada, como último recurso. El problema estriba cuando no se disponen de recursos para soportar las restricciones, lo que se traduce en una forma de alienación, de retiro, de apatía pero también de pérdida de la realidad. El riesgo no es sólo de ser despedido del trabajo sino de una eventual exposición pública del fracaso y su correspondiente exclusión social. Así, el juego de la simulación se va a convertir en simulacro de trabajo o en ritualismo (Durand, citado por Le Floch, 2005: 26).

En el mundo de las grandes empresas transnacionales circula un nuevo discurso en torno a la autoridad en el que lo que se privilegia es la eliminación de jerarquías y la tendencia a ver en los empleados “colaboradores” más que subordinados. Esto genera no pocos problemas entre los jefes y las personas a su cargo, dado que abundan los casos en que los empleados refieren a este discurso en el momento de una crisis que revela las “verdaderas” relaciones de poder al interior de las empresas. El juego del poder se convierte en un juego de simulación en el que se borra toda referencia a las jerarquías, a la disciplina o a todo lo que pueda generar un malestar cuando lo que se intenta es que todos “remen” para el mismo lado y se “pongan la camiseta”. Mariana (CPCFN) lo cuenta de manera descarnada:

E: Vos dijiste “empleado” y te corregiste y dijiste colaborador... Te lo digo porque últimamente escucho mucho hablar de colaborador y no de empleado.

M: Sí. Porque yo creo que (...) se trata de achatar la estructura (...) Me parece que cuanto menos hagas el límite entre “yo soy tu jefe”...

E: ¿Por qué?

M: (...) Me parece que es un tema que excede a las empresas, es un tema de la sociedad (...) Porque hay un tema social con esto del rechazo a la autoridad. (...) El empleado,

como que rechaza o le choca, entonces vos tratás como de que no se note. Igual al fin y al cabo termino evaluando yo. Igual, ojo, porque esto de sociabilizar y somos todos iguales...hay que ver bien el límite porque después te termino retando yo, te termino evaluando yo. Entonces no vaya a ser cosa de que la persona se crea que somos todos amigos cuando en realidad no lo somos.

E: ¿Y no te puede decir: “Che, pero escuchame somos todos colaboradores y de repente”...?

M: No, por eso...O sea, por eso está en hasta dónde yo voy con esto de somos todos iguales (...) que no se note. O sea, hasta dónde va eso de “yo trabajo a la par tuyo pero en realidad no trabajo a la par tuyo”. Pero no es una hipocresía, no es que yo me hago que...se da.

La simulación es una estrategia que permite una supervivencia a largo plazo en la empresa. La base de ésta consiste en mostrarse “alineado”. Esto no quiere decir que no haya lugar para el reclamo o la crítica, pero el lugar de descarga tiene que restringirse a un círculo íntimo de compañeros. Mauricio (GTIM), posee un discurso muy crítico respecto de su empleador y el camino para resolverlo pasa por simular y “no quejarse”:

M: Yo sigo acá porque sigo apostando a estar acá, a tratar de seguir creciendo y a estar bien. Pero no es fácil, te tenés que acostumbrar, no es para cualquiera y depende de qué objetivos personales tengas. Si tu objetivo es estar tranquilo en tu puesto trabajo, bueno, vení a laburar acá, es difícil que te echen, muy difícil. Ahora si querés crecer o querés empujar la rueda que es muy pesada, viste, tenés toda la burocracia, que cualquier cosa que querés hacer, tenés que tener la aprobación de todo el mundo, el ida y vuelta, y se mete todo el mundo y ¿qué se yo?. Y, bueno, tenés que acostumbrarte a eso, si querés, y tratar de manejarte de la mejor forma posible para no quemarte, no entrar en choque y no parecer como que no estás alineado. Y tratar de manejar también tus ansiedades y entender también los tiempos que tiene la empresa y la forma de laburar y la cultura que tiene la empresa y, bueno, si no te gusta, te vas.

Eduardo, gerente de relaciones laborales de una empresa del sector siderúrgico de origen argentino (en adelante GRLLSA), a pesar de poseer un cargo importante dentro del organigrama de su empresa, juega el juego de la simulación con todos sus pares, distendiéndose únicamente cuando almuerza con los obreros de planta con los que paradójicamente debe negociar duramente en cada paritaria:

E: Cuando almuerzo con los directores, hablo de trabajo y cuando almuerzo con obreros no se habla de trabajo, como para distenderse.

La simulación es puesta en juego también con los clientes externos (no olvidemos que al interior de las empresas existen los clientes internos). Por eso, en los eventos organizados por su empresa, Silvia (GASN) siempre acude. La inversión en redes de contactos implica una inversión no sólo de energía (“ser amigo de todos”) sino de tiempo (fuera del trabajo):

E: ¿Qué tipos de eventos, profesionales y recreativos, organiza la empresa?

E: La empresa organiza un torneo de golf para clientes, yo no juego al golf, así que si va un cliente mío voy pero medio así para saludar...

El análisis del proceso de trabajo a través de la noción de “juego social” nos permite conjurar toda visión determinista y exclusivamente racionalista de dicho proceso. Participar del juego y aceptar sus reglas implica involucrarse con la organización, pero esto de ninguna manera implica una aceptación acrítica de dichas reglas. Esto nos lleva a indagarnos acerca de la manera en que se

presenta la hegemonía en el espacio de trabajo, puesto que la misma alberga en su seno opciones contrahegemónicas.

Conclusiones

El consentimiento “espontáneo” se debe unir a la coacción para generar actividades productivas. De todos modos, si bien el conflicto en potencia es inherente a la relación salarial, no debemos caer en visiones deterministas que ven al conflicto entre la empresa y los trabajadores como endémico. Esto quiere decir que el conflicto en el trabajo puede ser organizado y administrado de tal manera que suscite la adhesión de los subordinados. Esta adhesión es interiorizada ya que la relación salarial está basada en una violencia simbólica en la cual la dominación es aceptada e interiorizada porque no aparece como violenta sino “normal” y legítima (para que el trabajo subordinado sea aceptable y la dominación aceptada, es necesario que no aparezcan como tales). Esta perspectiva permite considerar las estrategias de los asalariados frente a las restricciones del trabajo en términos de racionalidad consciente –conductas reflexivas de interpretación de las restricciones a la acción, como una forma de servidumbre voluntaria, alentada por un interés material o económico- e inconsciente (disposición social al consentimiento). Esto nos lleva a suponer que mientras los mángers evitan la coerción, no se abstienen de ser cooptados. Ellos se manejan con una definición alternativa o paralela del “interés corporativo”, una definición explícitamente crítica o al menos oportunista de las políticas estratégicas de la alta dirección a la vez que apoyan la supervivencia de la empresa.

Es así como el dilema resistencia-consentimiento nace de la problemática del anonimato que reviste el poder en las grandes empresas. Se trata de la dificultad de imputar la dominación a un actor dotado de una intención de dominación. En este contexto, el individuo no puede permitirse no “jugar”, no puede tomarse la licencia de no participar en la vida social, si es que pretende existir en tanto sujeto. Definir la relación salarial como un juego implica la posibilidad de movimiento y de autonomía para cada una de las partes en relación a la otra, incluso cuando los recursos en el juego estén repartidos de manera muy desigual. No es la dominación la lógica central a través de la cual se logra la obediencia. Los elementos no racionales (culturales) deben ser entendidos como reforzadores o estabilizadores de un proceso basado en una acción estratégica y racional sobre intereses materiales más que constituyendo la explicación fundamental del esfuerzo puesto en el trabajo.

Las maneras de hacer y de ser en el trabajo no son ajenas a la dominación, pero éstas no se reducen a ella. Estas maneras no sirven solamente como vías de escape a la coerción o a las restricciones, sino que sirven también para darle un sentido al trabajo. Es por ese motivo que Cousin (2008) propone distinguir al trabajo de sus condiciones, lo que permite tomar la parte de placer que existe en él, manifestada en los diversos logros alcanzados, sin importar que ellos se encuentren al servicio del aumento de la productividad o de la rentabilidad del capital. Los mángers siempre se han encontrado entre dos polos: participar del poder -en el contexto de la división general del trabajo- y sentirse excluidos de los procesos reales de decisión (Cousin, 2008: 54). Esto genera que, en el discurso, estos asalariados den cuenta de la paradoja en la que se hallan inmersos, lo que

se manifiesta en la confusión en la que incurren cuando hablan de su interés puesto en el trabajo, cuando en realidad están hablando de su actividad y no de las condiciones ni del entorno del mismo. Esto produce un determinado tipo de personalidad que podemos llamar “esquizoide”. Esta desorientación tiene como origen las fuertes restricciones a las que los asalariados de altos puestos se ven sometidos de manera cotidiana. En cuanto a las maneras en que se expresan estas restricciones que proceden “de arriba”, según Flocco (2005), todos los gerentes son conscientes de las mismas. Una de las características que más destacan estos individuos es la libertad y la autonomía de la que disfrutaban en su trabajo. Incluso muchos aman trabajar bajo presión, al tiempo que reconocen que esta visión emancipatoria del trabajo les genera angustia y estrés. Por un lado, los gerentes parecen ser dueños de sus propias carreras, pero por otro reniegan del hecho de que hoy existan menos oportunidades de promoción y que a fin de cuentas no son tan libres de decidir acerca de la evolución de sus carreras, siendo la alta dirección la que en última instancia las termina definiendo. Flocco (2005: 43) se termina preguntando si no podremos hablar más bien de una autonomía potencial más que efectiva. Quizás, continúa el autor, el carácter ilusorio de esta sensación de autonomía reside en que, partiendo de la ausencia de restricciones jerárquicas, muestra como liberado un trabajo que lejos está de serlo. En rigor, la movilización productiva de los gerentes no puede ser explicada exclusivamente por la coerción inherente a la relación laboral. Para que sea eficaz y duradera, esta movilización debe reposar sobre su consentimiento a participar en el proceso de producción capitalista.

Probablemente el consentimiento en el trabajo sea el más sutil de los conceptos utilizados para debatir acerca de la implicación y el compromiso de los gerentes. Pero es justamente su polisemia la que permite abrir la discusión sobre otros conceptos utilizados. Las nociones filosóficas de alienación y servidumbre voluntaria han sido objeto de preocupación a través de los siglos y si bien éstas deben ser operacionalizadas en términos sociológicos, poseen el mérito de presentar un problema atinente a la sociedad en su conjunto. Éstas invitan a pensar la libertad de vivir y la alienación del producto del trabajo (incluyendo la autonomía y la restricción en el proceso de trabajo), la servidumbre al tirano y la aceptación de éste (La Boétie, 1993). En otras palabras, se trata de interrogarnos acerca de las razones de la aceptación de “lo social” (Durand, 2005: 305).

Bibliografía

- Boltanski, L. ; *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Minuit, París, 1982.
- Burawoy, M.; *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, MTSS, Madrid, 1989.
- Chandler, A.; *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press, Cambridge, 1977.
- Cousin, O. ; *Les cadres à l'épreuve du travail*. Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2008.
- Durand, J. P. ; *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: Flux tendue et servitude volontaire*. Seuil, París, 2004.
- Durand, J. P.; *Conceptualisation et processus de connaissance face au consentement au travail*. En J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (comp.), *La question du*

consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte, L'Harmattan, Paris, 2005.

Flocco, G., "Subordination et consentement chez les cadres". En J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (comp.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, Paris, 2005.

Katz, C.; "La teoría del control patronal: balance de una discusión". En *Revista Estudios del Trabajo*, nº 19, primer semestre de 2000.

La Boétie, É. De; *Discours de la servitude volontaire*. Payot, Paris, 1993.

Le Floch, M.Ch.; "Introduction générale: Figures contemporaines de la domination et fonction sociale de la sociologie". En *La Question du consentement au travail: De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. L'Harmattan, Paris, 2005.

Pochic, S.; "A propos des comparaisons internationales des cadres". En *Cahiers du GDR Cadres*, nº 2, novembre 2001.

Smith, V.; *Managing in the corporate interest*. California University Press, Oxford, 1990.