

EL MALESTAR EN EL ORDEN MERITOCRÁTICO MANAGERIAL¹

UNA PROBLEMÁTICA EN GRANDES FIRMAS DE ARGENTINA

Diego Szlechter

Resumen

Los postulados clásicos de la teoría del proceso de trabajo (Braverman, 1975; Panzieri, 1960) le asignaron a los gerentes o *mánagers* un destino dicotómico en el cual terminarían formando parte del proletariado o incorporándose a la “clase capitalista”. En los últimos diez años, estamos siendo testigos de un fenómeno novedoso en las grandes empresas transnacionales en Argentina: un proceso de solapamiento salarial entre los mandos medios de dichas firmas y los trabajadores sindicalizados, devolviéndole al *mánager* su condición de asalariado y obligando a las empresas a buscar estrategias de recomposición de su poder. Es así como van a emerger una variedad de prácticas de resistencia en un grupo social emblemático de la década de los noventa del siglo pasado, que solía estar alineado con los intereses de las grandes corporaciones.

Palabras clave: Trabajo managerial / empresas transnacionales en Argentina / prácticas de resistencia / solapamiento salarial / meritocracia.

Abstract

*Unrest in the managerial meritocratic realm:
an issue in big companies in Argentina*

The classical assumptions of Labor process theory (Braverman, 1975; Panzieri, 1960) have assigned managers a dichotomist fate in which they would finally take part of working class or either would join the “capitalist class”. In the last ten years, we’re witnessing a new phenomenon in big transnational companies in Argentina: a process of wage overlapping between middle management and unionized workers, which is giving back managers to their salaried condition and compelling firms to search strategies to recompose their power. This way, new and varied resistance practices will emerge among a social group who used to be emblematic during the 90’s of the last decade and who also used to be aligned to the interests of big corporations.

Keywords: Managerial work / transnational companies in Argentina / resistance practices / wage overlapping / meritocracy.

Diego Szlechter: Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina. Investigador docente del Instituto de Industria de dicha universidad. Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina. E-mail: diego.szlechter@yahoo.com.ar

Recibido: 15 de noviembre de 2014.

Aprobado: 15 de diciembre de 2014.

1 Una versión preliminar de este texto fue presentado en las IV Jornadas Interdisciplinarias del Programa Acumulación, Dominación y Lucha de Clases en la Argentina Contemporánea. Control del trabajo hoy: a cuarenta años de *Trabajo y capital monopolista* de Harry Braverman. Universidad Nacional de Quilmes, Provincia de Buenos Aires, 4-6 de junio de 2014.

Introducción

Este trabajo está basado en una investigación llevada a cabo, entre los años 2008 y 2012, en veinte empresas transnacionales establecidas en Buenos Aires de diferentes rubros de la actividad económica y de una diversidad de orígenes del capital. La estrategia metodológica adoptada fue de carácter cualitativo y las fuentes de información se basaron en entrevistas en profundidad a gerentes de línea y de recursos humanos, así como a consultores y “cazadores de talentos.” Asimismo, se ha recurrido a fuentes secundarias, tales como manuales de evaluación del desempeño y fuentes documentales corporativas. Por último, se realizaron observaciones en eventos relacionados con el ámbito managerial.

En el recorrido que haremos en este artículo, presentaremos una breve historia de los principales debates en los países desarrollados en torno a la posición que ostentó el *mánager* en el seno del proceso productivo. Desde la irrupción de las teorías del proceso de trabajo hasta las perspectivas hermenéuticas que incorporan la visión de los actores —sin soslayar las tramas más amplias en las cuales estos están insertos—, es posible observar una paulatina inclusión de miradas menos dicotómicas en las relaciones de clase. Posteriormente, analizamos la manera en la cual recientemente se incorporaron estas discusiones en las ciencias sociales argentinas, alrededor de un actor que había logrado cierto protagonismo en el mundo del trabajo con el surgimiento y la expansión de las clases medias con la llegada del peronismo al poder, pero que, sorprendentemente, había sido invisibilizado de las relaciones del trabajo, siendo incorporado de manera casi automática a la “clase capitalista” —tanto desde vertientes marxistas como las de corte funcionalista—. Es en este contexto que presentamos a continuación el debate sobre el solapamiento salarial que se está produciendo en nuestro país, entre los trabajadores sindicalizados y los que se encuentran fuera de las convenciones colectivas de trabajo, como es el caso de los *mánagers* —adoptando el léxico anglosajón, tan difundido entre las grandes empresas—. Esta problemática sirve de excusa para complejizar la mirada dicotómica que primó en nuestro país alrededor de este actor. Esta perspectiva crítica que abordamos nos llevará a interpelar en el siguiente apartado los principios que rigen la distribución de puestos en la escala jerárquica gerencial, así como las diferentes formas de resistencia que los cuadros medios de conducción adoptan. Esta discusión desembocará en la propuesta de un modelo que intenta explicar la sostenibilidad del con-

sentimiento gerencial en el marco de su relación con las firmas, que dista de ser armoniosa. Por último arribaremos a las conclusiones.

El derrotero de los debates en torno al trabajo managerial

■ **La teoría del proceso de trabajo**

A partir de la segunda posguerra mundial, las corrientes del marxismo clásico, que estudiaban el ascenso de las clases medias y el concomitante desarrollo de una clase de trabajadores no manuales dentro de la estructura ocupacional del trabajo, comenzaron a ocuparse de la evolución ulterior de actores que Marx ya había identificado al estudiar la estructura de clases de la sociedad capitalista del siglo XIX. Desde entonces, se han empeñado en considerar a los estratos intermedios como temporales y epifenoménicos en relación con la dicotómica estructura de clases propuestas por el pensador alemán. De acuerdo a la dinámica del sistema, las corrientes marxistas se abocaban a mostrar la manera en que aquellos actores, considerados por Marx como delegados del poder patronal, estaban destinados a asimilarse, ya sea a la clase obrera (proceso de proletarización) o a la clase capitalista (proceso de incorporación). El reconocimiento de este hecho llevó a los analistas marxistas (Braverman, 1975; Carchedi, 1977; Panzieri, 1960) a adoptar diversos enfoques para enfrentar el problema, pero en esencia compartían la visión sobre los cuadros medios de conducción como subordinados leales y agentes de transmisión del ejercicio del control, con el objetivo de que la alta dirección no deba confrontar sin protección alguna con una “masa indiferente y hostil” de trabajadores (Braverman, 1975). En este sentido, la caracterización del trabajador managerial se centraba en catalogarlo como correa de transmisión, agente de encuadramiento (Benguigui, 1967), meros representantes del capital en el seno del proceso productivo (en los análisis marxistas más ortodoxos), etcétera. En este esquema analítico, estaba claro que el estudio del control del proceso de trabajo quedaba en manos de los gerentes o *mánagers*, quienes podían supervisar la labor de sus subordinados sin estar bajo sospecha de forjar alianzas con la población obrera, mientras perdurase su posición dentro del trabajo de “concepción” —en contraposición al trabajo de “ejecución”, reservado a los obreros—. La mirada dicotómica de los autores marxistas clásicos mostraba algunas “grietas” cuando reconocían su ambivalente posición en la estructura de clases, ante la emergencia de las “nuevas clases medias” a partir de la segunda posguerra mundial. Estos autores ubicaban a los *mánagers* en una posición intermedia, no porque se encontrasen fuera del proceso de acumulación de capital, sino debido a que, como parte de este proceso, adoptaban las características de ambas partes. Era necesaria una perspectiva que diera cuenta de la ambigüedad a la que se enfrentan estos cuadros medios de conducción en el seno del proceso productivo.

■ El retorno al actor [managerial]

Rápidamente, la teoría del proceso de trabajo fue resignificada por autores como Friedmann y Burawoy con el fin de reinsertar al sujeto en el centro de la escena, sea como fuente de oposición al capital —abonando al paradigma del control/resistencia—, como fuente de creatividad —sin la cual el capital no puede transformar la fuerza de trabajo en trabajo rentable— o como fuente de consentimiento —a través de la participación del trabajador en los juegos y rutinas del proceso de trabajo— (Smith y Thompson, 1998, p. 560). Es así como casi de manera contemporánea a Braverman, la sociología francesa estuvo atenta a estas visiones dicotómicas, lo que le ayudó a desarrollar perspectivas más matizadas acerca del rol de los mandos medios en el proceso de trabajo. Uno de estos intentos tiene su origen en el marxismo francés de la década de los sesenta con Belleville (1963), Mallet (1963) y Gorz (1967). Estos consideraban que los empleados de cuello blanco, altamente calificados y en proceso de expansión, no se proletarizaban en el sentido marxista convencional, sino que pasaban a conformar una “nueva clase obrera”. Sin embargo, estos enfoques aún ponían sus esfuerzos en verificar en qué medida la labor de *encadrement* podía ser considerada como un trabajo obrero pero inserto en una nueva etapa histórica en el proceso de acumulación capitalista. Es así como fueron surgiendo debates fructíferos en el campo de la *sociologie des cadres* (Bouffartigue, 2001), que partieron de trabajos seminales tales como los de Benguigui y Monjardet, 1970; Tréanton, 1960; Naville, 1960; Maurice *et al.*, 1967; M. Durand, 1972 y Boltanski, 1982. Estas discusiones lograron resituar al *mánager* en su posición de asalariado que, si bien cercano a los objetivos empresariales, no dejaba de detentar una condición ambigua dentro de las estrategias de acumulación capitalista.

Una tesis rival de la francesa y contemporánea de la de Braverman fue la adoptada en Estados Unidos en la década de los setenta por Ehrenreich y Ehrenreich (1979), la cual parecía apartarse de manera más pronunciada de la ortodoxia marxista, al no tratar de mantener el modelo dicotómico de la estructura de clases. Estos identificaban la emergencia de una nueva Clase Profesional y Directiva (CPD) como formación específica del estadio monopolístico del capitalismo. La CPD se caracterizaba por ser una clase de trabajadores no productivos, cuya función consistía en asegurar la reproducción de las relaciones culturales y de clase. Esta clase se alzaba en oposición a la clase obrera, pero a su vez se la consideraba como opuesta a la clase capitalista en cuestiones de propiedad y control, e incluso formando una reserva permanente de radicalismo. Sin embargo, se admitía en última instancia que se haya seguido imponiendo el modelo dicotómico, ya que se esperaba la conformación de una alianza anticapitalista compuesta por esas reservas de radicalismo en unidad con la clase obrera.

Pero la vertiente marxista más difundida, la cual viene a situar el análisis del trabajador managerial en el seno de la discusión sobre la estratificación social y la estructura de clases, es la que defiende Wright (1976). Si bien este reconoce una estructura de clases dicotómica, observa que ciertos agrupamientos sociales mantienen posiciones ambiguas respecto a dicha estructura. Manteniéndose dentro de los esquemas de las tesis marxistas, Wright sostiene que los intereses materiales (como ser la búsqueda de bienestar económico y la promoción del poder económico) constituyen la base para el estudio de la manera en la cual se estructuran las clases. Estos dos tipos de intereses materiales (el capital económico y el capacidad coercitiva que este permite desplegar) se encuentran conectados mediante el concepto de explotación (Wright, 1992). Su perspectiva marxista no le impide reconocer el surgimiento del problema de las llamadas “clases medias”, que si bien no poseen medios de producción —puesto que necesitan vender su fuerza de trabajo—, no cumplen con las características propias de la clase obrera. Para saldar esta deuda, Wright introduce dos dimensiones analíticas: autoridad en la producción y posesión de calificaciones o pericia. En cuanto a la primera de las dimensiones, no basta la explotación en el proceso de producción, sino que es necesario el ejercicio de la dominación, vía la autoridad en el espacio laboral. Esta autoridad es ejercida por directivos, gerentes y supervisores. En este sentido, Wright reconoce matices en la calidad de la explotación dentro del *management*. En efecto, en algunos casos, la gerencia puede no implicar control sobre la coordinación e integración de la división del trabajo. Por otro lado, aquellos gerentes involucrados en la toma de decisiones de políticas dentro del lugar de trabajo, y que tienen autoridad efectiva sobre los subordinados, persiguen recabar para sí salarios altos por medio de lo que este autor denomina “renta de lealtad”.² Estos últimos detentan una posición de apropiación privilegiada en el seno de las relaciones de explotación (Wright, 1995). La segunda dimensión que diferencia a estos del resto de los trabajadores está compuesta por las calificaciones y pericias —credenciales educativas, formación en el trabajo y “talentos” escasos—. Como la oferta de credenciales para ocupar estos puestos se encuentra limitada, los empleados pueden apropiarse del excedente social vía una “renta de calificación”. Mientras que la “renta de lealtad” se genera en el seno de la organización, la “renta de calificación” lo hace a raíz de la posición de los agentes en el mercado de trabajo. Así, la propuesta teórica del autor no se basa en la división de clases sino en la distribución de posiciones en el seno de relaciones de clase.

Por otro lado, Goldthorpe (1992; 1995), tributario de la tradición neoweberiana inglesa —rival de la marxista— y en el marco de los análisis de clase, retomó la categoría de “clase de servicio” (Renner, 1929) a fines de la década

2 Es a este tipo de asalariado al que intentamos describir en este trabajo.

da de los setenta y comienzos de la de los ochenta, apoyándose en el fuerte incremento registrado en el sector servicios durante la segunda posguerra. Trascendiendo los análisis restringidos al espacio de las relaciones de producción, el autor observa que esta clase está sectorialmente dividida —como ser la división público/privado— e incluso se encuentra estratificada de acuerdo a niveles de riqueza, ingresos, hábitos de consumo, etcétera, al tiempo que reconoce la dificultad de caracterizar a los grupos que conforman esta *service class*, oponiéndose a cualquier intento apresurado de hacerlo, como efectivamente sucedió en el caso británico, en el cual se habían tomado como constitutivas ciertas dotaciones en términos de capital cultural o de su dominio de habilidades cognitivas altamente requeridas en el mercado de trabajo. Desmitificando ciertas pautas que estructuran la ideología meritocrática en la que se sobrevalora la acumulación de credenciales educativas que habilitan un mejor desempeño laboral, el autor argüía que “... el ejercicio de autoridad delegada se puede llevar a cabo con poco conocimiento especializado y experto” (Goldthorpe, 1992).

Los debates presentados hasta aquí nos permiten afirmar que todas las contribuciones sociológicas significativas, de los años setenta y ochenta del siglo pasado, se inscriben ya sea dentro de la problemática de las clases o bien en la posición contradictoria que ostentan los asalariados de altos puestos dentro de las estructuras organizacionales. Es así como el concepto de “asalariado de confianza” (Renner, 1929) viene a poner en discusión una perspectiva interpretativa global (Bouffartigue, 2001), lo que ayudará a dilucidar la problemática específica de nuestro objeto de estudio, los *mánagers*. La densidad de dicho concepto nos proporciona las herramientas analíticas necesarias para visualizar la complejidad del grupo social al que estamos aludiendo, el cual por un lado forma parte de la población asalariada y, por otro, se encuentra inscripto dentro de una relación de “confianza” —y lealtad— con el empleador sin la cual no es posible delegar poder. Por otra parte, nos permite pensar la unidad y la tensión existente entre la dimensión objetiva (la subordinación salarial) y otra más subjetiva (la relación de confianza) propia de su condición social (Bouffartigue, 2001). Es esta misma faceta subjetiva relativa a un aparente consentimiento del *mánager* con los objetivos empresariales la que pretendemos relativizar.

La sociología del *management* en Argentina

El actor *managerial* en Argentina surge a partir de la llegada del peronismo al poder en el año 1946, con la consecuente expansión de las clases medias y el comienzo del régimen de sustitución de importaciones (ISI) en el marco del pensamiento económico desarrollista latinoamericano. En este contexto, las ideas de Germani (1968), tributario de un enfoque funcionalista de la modernización y la estratificación social, tuvieron amplia difusión. Este enfoque

presuponía la dilución de las fronteras claras que existían entre estratos, al tiempo que se observaba la emergencia de una tendencia a la alta movilidad social, valorándose el desempeño o logro individual como factor de estatus. Ya en la década de los sesenta, en plena segunda etapa de la ISI del gobierno desarrollista de Frondizi (Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 1986), ingresaron nuevas empresas transnacionales y se expandieron las que existían desde la década de los años veinte. La obligación de reemplazar paulatinamente parte de las cadenas de valor por insumos de origen local obligó a la contratación de empleados que operaran de interfaces con el mercado local. Esto produjo el surgimiento de una demanda de cuadros gerenciales locales, proceso concomitante con la creación de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires. A su vez, pasará a conformarse un mercado de consumo de bienes simbólicos (escuelas de negocios, consultoras y revistas especializadas) que dará sustento y, a su vez, ayudará a reproducir a este nuevo grupo social (Szlechter, 2013b).

El caso del cuadro medio de conducción de las grandes empresas argentinas no es ajeno a la posición ambigua que detenta la figura del *mánager* en el mundo anglosajón —refrendada en los apartados anteriores—, permitiéndonos indagar su comportamiento como representante del capital, así como su condición de asalariado. La tensión inherente a esta doble condición habilita a abordar análisis que desnaturalicen su lealtad a la firma y penetren en las contradicciones y conflictos con los que se enfrenta estos asalariados de altos puestos. En este sentido, nuestro interés radica en partir del conflicto —siempre latente en cualquier relación capital/trabajo— tomando como punto de partida ciertos acontecimientos que ponen en jaque la relación armoniosa que a diario pretende construir la empresa con los *mánagers*. En un estudio que venimos realizando desde 2008, en veinte empresas transnacionales de diferentes rubros establecidas en Buenos Aires, nos encontramos con un fenómeno novedoso como el del persistente proceso de estrechamiento de la brecha salarial entre trabajadores sindicalizados y los que se encuentran fuera de convenio. Este proceso viene registrándose en Argentina desde hace varios años y sirve de excusa para indagar las formas que adopta el cuestionamiento que hacen los gerentes respecto de los principios rectores de la ideología meritocrática —fundamento de los procesos de jerarquización social dentro y fuera del espacio de producción—, lo que erosiona a su vez su propia legitimidad. Sin embargo, es necesario señalar que analizar el conflicto sólo desde el punto de vista de la discusión salarial sería reduccionista, ya que las relaciones de poder no poseen sólo una base material sino también de orden simbólico, por lo que así como la firma necesita mantener ciertos márgenes de legitimidad “material” —medida en brechas salariales—, no es menor la necesidad de legitimación de los símbolos que logren mantener la brecha “simbólica” que separa a los *mánagers* del resto de los trabajadores. Por otro

lado, la irrupción de esta coyuntura obliga a las empresas a buscar estrategias de recomposición de su poder que logren sostener el alineamiento de estos empleados con los objetivos empresariales.

El solapamiento salarial en empresas transnacionales en Buenos Aires

La inauguración de una nueva etapa en la historia política en nuestro país, con la llegada del kirchnerismo al poder en el año 2003, revitalizó mecanismos de negociación salarial entre los sindicatos y las empresas, que habían estado ausentes durante un largo período. El restablecimiento de las negociaciones colectivas del salario comenzó a funcionar como un freno al intento de flexibilización de las condiciones de trabajo que proponía el modelo de las competencias que había logrado su apogeo durante la década neoliberal. A su vez, los aumentos sistemáticos de los salarios de los trabajadores sindicalizados, por encima de los índices de inflación, llevaron a que las remuneraciones que ellos percibían comenzaran a acercarse a las de los empleados que estaban fuera de los convenios colectivos de trabajo, entre ellos los cuadros medios de conducción, comúnmente llamados gerentes o *mánagers*. Este fenómeno puso en tensión no sólo el vínculo entre los “jefes” y la alta dirección de las grandes firmas, sino también entre ellos y sus subordinados, quienes sin estar reglados por criterios meritocráticos —título universitario, capital social, capital cultural, en fin, la herencia devenida en privilegio social (Bourdieu, 1994)— conseguían de manera sistemática aumentos salariales muy por encima de la inflación como producto de las paritarias llevadas a cabo entre sus gremios y las empresas (Szlechter, 2013a).

La novedad de este fenómeno en la historia argentina da cuenta de un incipiente interés en él por parte de las ciencias sociales (Sánchez, 2012 y 2014; Szlechter, 2013a; Marshall, 2011 y 2012; Groisman y Marshall, 2013; Marshall y Perelman, 2013; Trajtemberg y Pastrana, 2012; Trajtemberg, 2011) a la par de la divulgación de informes de consultoras especializadas y la profusión de artículos en la prensa masiva que dan cuenta de la preocupación que muestran las empresas por la aparición de un nuevo foco de conflicto. A modo de ejemplo, según un estudio llevado a cabo por la consultora Mercer (2013) en cien grandes empresas de todos los sectores de la economía argentina, se estima que cerca del 70% de las firmas de todos los sectores de la economía se enfrentan a esta problemática. El descontento por parte de la población managerial ante este nuevo escenario ha dado lugar, en ciertos casos, a fenómenos aislados pero llamativos en los cuales los asalariados de altos puestos se han organizado colectivamente o bien han llevado a cabo acciones para unirse a sindicatos existentes (Sánchez, 2014).

La evolución de las brechas salariales en relación con las “posiciones de clase” del personal (comúnmente reflejada en términos de grados de califica-

ción de los puestos de trabajo) y el resurgimiento del poder sindical, en lo que refiere a los convenios colectivos de trabajo, sirve de base para comprender en toda su dimensión la problemática del solapamiento salarial dentro de las empresas.

Cuadro 1. Distribución de grupos socio-ocupacionales urbanos según posiciones de clase 2003-2013.

Grupos socio-ocupacionales	Empleo 2013		Diferencias de ingresos	
	Estructura (%)	Base 03=100	2003	2013
Empresarios grandes y medianos (+ de 40 empleados)	0	145	3,89	2,07
Directivos y gerentes de nivel alto	1	124	3,75	2,34
Profesionales autónomos	2	143	2,56	1,52
Empresarios pequeños (6 a 40 empleados)	1	100	3,31	2,13
Funcionarios y directivos de nivel medio	1	159	3,58	2,32
Profesionales asalariados	5	163	2,59	1,81
Jefes intermedios y supervisores de trabajadores no manuales y manuales	2	83	2,21	1,82
Microempresarios (1 a 5 empleados)	3	138	2,34	1,34
Cuenta propia con equipo propio	11	121	1,10	0,85
Técnicos, docentes y similares	13	138	1,53	1,27
Empleados administrativos	10	168	1,36	1,27
Obreros calificados	25	160	1,00	1,00
Obreros calificados de la industria manufacturera	7	169	1,14	1,19
Obreros calificados de los servicios asociados a la industria	6	164	1,21	1,17
Trabajadores del comercio y los servicios personales calificados	8	132	1,15	1,03
Obreros calificados de la construcción	4	224	0,93	0,97
Trabajadores manuales por cuenta propia con oficio (sin equipo propio)	6	115	0,59	0,58
Obreros no calificados	13	141	0,80	0,77
Servicio doméstico	6	120	0,48	0,35
Trabajadores por cuenta propia no calificados, vendedores ambulantes, otros	1	66	0,41	0,47

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina.³

3 Agradecemos al Lic. Héctor Palomino del Ministerio de Trabajo por habernos facilitado los cuadros y gráficas que elaboró junto con el Lic. Pablo Dalle.

Según el cuadro precedente, el análisis más significativo resulta de comparar la diferencia de ingresos en los últimos diez años, lo cual no es otra cosa que la evolución de la brecha salarial entre los distintos grupos en ese lapso de tiempo. Observamos que a principios del período, la diferencia de ingresos entre los obreros calificados y las categorías “Funcionarios y directivos de nivel medio” (con gente a cargo) y “Profesionales asalariados” (sin gente a cargo) —ambos objeto de nuestro estudio— se ubica entre el 258% y el 159%. A su vez, son estos quienes experimentan una de las variaciones más fuertes en la brecha, la que se reduce a la mitad —en comparación con los salarios de los obreros calificados—.

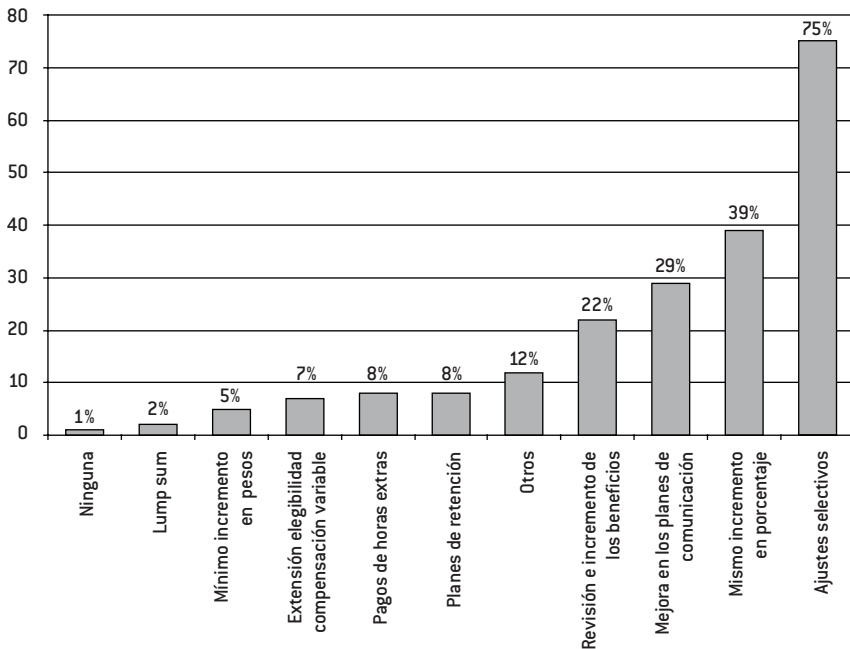
Las paritarias han puesto en jaque la “distinción” (Bourdieu, 1998) simbólico-material que solía caracterizar al trabajo gerencial, y cualquier justificación brindada por la empresa para no otorgarles aumentos salariales similares a los que se perciben vía convenios colectivos de trabajo comienza a ser vista con desconfianza por parte de los *mánagers*. Atentas a la posibilidad de un conflicto en ciernes, las firmas están llevando a cabo algunas medidas para recuperar la “confianza” y la “lealtad” de aquellos a quienes sindicán como sus fieles representantes frente a la población trabajadora. En este sentido, los departamentos de recursos humanos de las grandes firmas dan cuenta de la preocupación por la emergencia de un nuevo frente de conflictos, dado que el creciente solapamiento salarial puede generar un efecto contrario a la manera en la cual se suelen manejar las negociaciones salariales con los trabajadores más calificados —signadas por la individualización de las retribuciones salariales—, puesto que el malestar puede ser rápidamente traducido en una acción colectiva de actores que solían ser ajenos a estas prácticas. De todas maneras, la segmentación (Szlechter, 2013a) que genera la firma en el mercado interno de trabajo gerencial —de acuerdo al nivel de “potencial” — le ofrece a los altos potenciales —una minoría— una vía de escape a este solapamiento. El solapamiento le ofrece oportunidades a las empresas para estimular a quienes consideran los futuros directivos corporativos, al tiempo que logra disciplinar a aquellos que tienen un bajo desempeño —según los estándares de las compañías—. A estos últimos, les esperan días difíciles, y no es casualidad que los sindicatos estén desarrollando estrategias de afiliación destinadas a aquellos que quedan mal “*rankeados*” en la escala de la *performance* (Szlechter, 2013a) de las evaluaciones de desempeño.

El “huevo de la serpiente” de este novedoso conflicto lo constituye la gestión individualizada de los salarios, que tuvo su apogeo durante la década de los noventa del siglo pasado y que ha dejado el camino abonado para la utilización de criterios subjetivos —y muchas veces arbitrarios— para la definición de los aumentos salariales. En rigor, es esta misma situación la que está generando el malestar en los asalariados fuera de convenio, por lo

que las empresas están trabajando sobre la cuestión de la fidelidad, ofreciendo beneficios de carácter simbólico que compensen —al menos en parte— los incrementos salariales que obtienen los trabajadores sindicalizados (Szlechter, 2013a).

En este sentido, de acuerdo al informe de la consultora Mercer (2013), un gran porcentaje de las empresas encuestadas (75%) ha decidido realizar ajustes selectivos sobre el personal no sindicalizado, es decir, asignar incrementos salariales sólo en aquellos casos en los cuales el solapamiento sea evidente y no dar aumentos generalizados.

Gráfica 1. Acciones llevadas a cabo con relación al solapamiento.



[Nota: Las categorías no suman 100% dado que las empresas pueden tomar más de una acción].

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de solapamiento 2012 de Mercer (2013).

La resistencia managerial: ¿acción colectiva o resistencia individual?

¿Cómo reaccionan los managers ante esta nueva coyuntura? Una categoría socioprofesional, que mostró desde siempre una marcada polisemia en su definición y delimitación, impone un repertorio de respuestas también po-

lisémico. En efecto, en esta población observamos reacciones en forma organizada así como otras de carácter individual. En líneas generales, el grado de colectivización de la protesta managerial dependerá de su posición en la jerarquía de la burocracia corporativa. Esto significa que un gerente identificado como alto potencial (Szlechter, 2013a) o que interprete que tiene chances de llegar a la cima de la jerarquía, optará por formas de resistencia más veladas y menos organizadas. El mero interés por engrosar las filas del movimiento sindical puede ser visto por las grandes firmas como un salto al vacío o un punto de no retorno en relación con la lealtad esperada para un futuro dirigente empresario. Consecuentemente, en este trabajo nos enfocaremos en las respuestas individuales de los asalariados de altos puestos, fenómeno mucho más extendido que el proceso de sindicalización de estos empleados. Esto de ninguna manera desmerece la acción sindical por parte de estos actores, fenómeno que amerita un abordaje especial que excede los objetivos de este trabajo y que puede ser consultado en Sánchez (2014).

Si la posición que ostentan los mandos medios siempre estuvo marcada por la ambigüedad en cuanto a su caracterización como delegados del capital, es de esperar que junto con el consentimiento convivan ciertas prácticas de resistencia naturales en cualquier tipo de relación capital-trabajo. Es por eso que este novedoso foco de conflicto, producto del solapamiento salarial, puede ser analizado en el marco de un modelo que llamaremos de “hegemonía productiva” (Wright y Burawoy, 1990), que trata de analizar la reproducción de relaciones asimétricas en la empresa capitalista.

La sostenibilidad del consentimiento

El alineamiento de estos “capitalistas en relación de dependencia” (López Ruiz, 2004) es indispensable para la supervivencia de las empresas. Una vez que el conflicto comienza a expandirse, se activan las alertas en los departamentos de recursos humanos con el fin de mantener el orden hegemónico imperante. ¿Cómo se sostiene el consentimiento en un contexto tan adverso —como el descripto *ut supra*— a la emergencia de conductas “leales”?

Apoyándonos en el esquema de Wright y Burawoy (1990) en torno a la sostenibilidad del consentimiento en el proceso de trabajo, en el marco de lo que denominan “la hegemonía productiva”, analizaremos, a través de una tipología que explica los mecanismos de generación de consentimiento en el seno de la población gerencial, cómo las acciones racionales y no racionales de estos empleados, cuando se conjugan con diferentes prácticas de resistencia, abonan la sostenibilidad de la “hegemonía productiva”, al tiempo que mantienen en grado de latencia la posibilidad del cambio y la transformación en las relaciones de producción.⁴

4 Para una discusión en torno a la noción de hegemonía, ver Williams (1997).

En esta tipología, vamos a distinguir dos dimensiones dentro de los mecanismos que logran suscitar el esfuerzo en los asalariados de altos puestos. La primera de las dimensiones corresponde a mecanismos de orden cognitivo que subyacen a la explicación de conductas de obediencia o de resistencia, los que a su vez se dividen en tres: los que tienen su origen en una racionalidad estratégica (basada en un análisis de costo/beneficio), los que emanan de normas no estratégicas —las que a su vez se subdividen en comportamentales (relacionadas con el sentido del deber y la responsabilidad en el trabajo) y evaluativas (relacionadas con la percepción de legitimidad y de justicia respecto del trato que le dispensan sus superiores, de las recompensas materiales y simbólicas que recibe como producto de su “esfuerzo”, etcétera)— y por último, los que tienen su origen en focos de resistencia (que se caracterizan por tener componentes “estratégicos” así como “no estratégicos”).

La segunda dimensión dentro de esta matriz de análisis se corresponde con las prácticas resultantes de los mecanismos cognitivos que caracterizan a las relaciones sociales en el mismo proceso de trabajo. La “reciprocidad asimétrica” implica que el esfuerzo puesto en el trabajo se basa en el consentimiento (y no en amenazas de sanciones o despidos) y en el acuerdo de cada una de las partes involucradas en torno a los mutuos —si bien desiguales— beneficios extraídos de dicho esfuerzo. Esto no implica que la coerción no juegue ningún papel en la generación de consentimiento, pero sí que la coerción no es aplicada directamente y de manera sistemática para generar esfuerzo. Esto se alinea con la postura sostenida por Gramsci (1971), en la cual el consentimiento está siempre rodeado por la armadura de la coerción, pero el esfuerzo puesto por el individuo en el trabajo no es mero producto de una respuesta estratégica a la vigilancia directa y a las amenazas. Un mínimo de coerción impide que emerjan comportamientos parasitarios entre los trabajadores de una misma empresa, pero la coerción de ninguna manera puede explicar todo el consentimiento.

La racionalidad estratégica por sí sola puede llevar al consentimiento y a la hegemonía en el proceso de trabajo. Sin embargo, Wright y Burawoy aclaran que esto no puede sostenerse en el tiempo. Para que el consentimiento perdure (y aquí nos apartamos un poco del modelo de los autores, puesto que ponemos en juego diversas formas de resistencia), es necesario que se activen conductas de obediencia “no estratégicas” tales como las normas comportamentales —que se manifiestan en sentimientos de responsabilidad en el trabajo—, las evaluativas —donde las nociones de legitimidad, justicia y confianza en la empresa y en sus directivos cobran un rol fundamental— y diversas manifestaciones contrahegemónicas —en las que se da lugar a un rechazo del sometimiento que impone la misma relación laboral y que se manifiesta a través de diversos tipos de conductas—. En

suma, la racionalidad estratégica que subyace al consentimiento bajo condiciones de reciprocidad asimétrica tiende a ser más estable en presencia de fuertes normas de responsabilidad en el trabajo, de la creencia en la justicia y legitimidad de los jefes y del despliegue de diversas formas de rechazo a la asimetría de poder que implica la relación laboral, pero que de ninguna manera minan abiertamente el orden establecido. La manera en la cual la crítica puede formar parte del orden hegemónico productivo, y que incluso puede llegar a ser transformada en un elemento funcional al capital, es magistralmente ilustrada por Boltanski y Chiapello (2002), quienes sostienen que el discurso emancipador anticapitalista del mayo francés fue reapropiado por el discurso neoliberal de la década de los noventa y transformado en apelaciones al bien común, como lo podemos ver hoy en los programas de “responsabilidad social empresarial”.

Cuadro 2. Tipología de mecanismos de generación de consentimiento gerencial.

		Conductas asociadas en el marco de una relación de reciprocidad asimétrica	
		Racionalidad estratégica	Consentimiento
Mecanismos cognitivos que subyacen a la explicación de conductas de obediencia/resistencia	Normas no estratégicas	Normas comportamentales	Responsabilidad, deber
		Normas evaluativas	Justicia, legitimidad
	Focos de resistencia (componentes estratégicos y no estratégicos)		Rechazo a la asimetría de la relación laboral (en el trabajo, alrededor del trabajo, en contra del trabajo)

Fuente: Elaboración propia en base a Wright y Burawoy (1990).

■ La racionalidad estratégica

La crítica —que suscribimos— a la teoría del actor racional, movido pura y exclusivamente por la relación costo/beneficio, muchas veces soslaya que el cálculo forma parte de las acciones de los agentes individuales, si bien de ninguna manera esto constituye la explicación a la totalidad de la acción social, mucho más compleja que la que pretenden ilustrar los defensores de los postulados, generalmente tributarios de la economía neoclásica. En este sentido, Wright y Burawoy describen la racionalidad estratégica como el proceso cognitivo en el cual la acción social es resultado de una evaluación individual de costo/beneficio en torno a las posibles consecuencias de opciones alternativas. Dentro de esta lógica, los trabajadores se esfuerzan en

sus trabajos debido a la creencia de que, abstenerse de hacerlo, los llevará a ser despedidos.

■ Normas no estratégicas

Cuando la obediencia es resultado de normas no estratégicas, los individuos no se esfuerzan como corolario de un cálculo racional, que mide los costos y beneficios de sus acciones, sino porque sienten que deben esforzarse, dado que es lo que “moralmente” se debe hacer.

En el caso de las normas comportamentales, el principio normativo en cuestión se aplica directamente a la propia conducta. El sentido del deber y de la responsabilidad en el trabajo está emparentado con un sistema de valores, una suerte de ética laboral que, no por estar alineada a veces con los objetivos empresarios, necesariamente proviene de un alineamiento subyacente entre el empleado y la firma. En efecto, se podría decir que estas normas preceden al contrato laboral y pertenecen más bien al plano cultural, en el que se ven involucrados todos los dispositivos de socialización por los que va atravesando el sujeto a lo largo de su historia.

En el caso de las normas evaluativas, el juicio normativo es aplicado a la conducta de los otros (pares y superiores). Las normas evaluativas, referidas a las nociones de justicia, legitimidad y confianza, son expuestas por estos asalariados de diferentes maneras. La percepción de justicia, si bien subjetiva, juega un rol clave en la sostenibilidad del consentimiento. El empleado debe sentir que se le dispensa un trato justo en términos de recompensas materiales y simbólicas. Por su parte, la legitimidad muchas veces tiene que ver con la confianza depositada en el jefe inmediato superior pero, otras veces, la búsqueda del “bien común” y el aporte a una “sociedad más justa” son encauzados a través del involucramiento en actividades benéficas o caritativas de todo tipo. Lo central radica en que el gerente necesita percibir “su mundo” a través del prisma de la justicia. Esto redundará en su alineamiento con los “valores” de la compañía y en el sostenimiento del “modelo de hegemonía productiva”.

En general, Wright y Burawoy sostienen que la acción social involucra tanto consideraciones estratégicas como no estratégicas. Así, la estabilidad y la eficacia de prácticas sociales, dentro de las cuales opera la racionalidad estratégica, depende en parte de la presencia de normas no estratégicas que la complementen (Wright y Burawoy, 1990, p. 74).

La hegemonía en el espacio de trabajo no sólo explica la sostenibilidad del consentimiento, sino también la aceptación de conductas y prácticas contrahegemónicas presentes en cualquier relación laboral. ¿Cuáles son esas manifestaciones en el caso de empleados que suelen ser vistos conviviendo “ar-

moniosamente” con el capital? Los mecanismos cognitivos presentados como focos de resistencia tendrán como conducta resultante diferentes prácticas de resistencia.

■ **Los focos de resistencia**

La reciprocidad asimétrica constituye un tipo ideal. La racionalidad estratégica, que subyace al consentimiento bajo condiciones de reciprocidad asimétrica, tiende a ser más estable en presencia de fuertes normas de responsabilidad en el desempeño laboral, la creencia en la justicia de los jefes y el despliegue de focos de resistencia respecto del sometimiento que la relación laboral impone. En nuestro modelo de generación de consentimiento, los focos de resistencia se pueden expresar a través de tres vías: en el trabajo, alrededor del trabajo y en contra del trabajo. A continuación describiremos cada uno de los focos.

Focos de resistencia en el trabajo

La resistencia en el trabajo constituye la variante más “psicológica”, la más alejada de cualquier acción colectiva u organizada y a su vez la más contradictoria de las tres formas de prácticas de resistencia, ya que sumergiéndose en la actividad laboral como forma de resistencia, el trabajador no hace sino aumentar su sujeción.

Según Bourdieu (1998), el poder de la organización se ejerce allí donde las estructuras mentales están objetivamente en consonancia con las estructuras sociales. Este “acuerdo” lleva a los individuos a invertir y a defender intereses que son la expresión de la dominación simbólica que se ejerce sobre ellos, es decir, sobre su inconsciente: del hecho de la relación de homología que los une a las estructuras del espacio social. Dentro de este marco, una forma de resistir puede ser la inmersión en el trabajo, pero de manera distanciada, estratégica u oportunista. Es aquí donde proponemos reinstalar al sujeto en el centro de la escena y dar cuenta de una de las maneras que este puede adoptar para resistir la dominación. Con el fin de poner distancia a la constante demanda por parte de la alta dirección, se produce una suerte de “reflejo burocrático”, en el cual los objetivos autoimpuestos devienen en una coraza que protege a los actores contra la invasión de la urgencia. Esta forma de “retirada del juego” siempre se hace de forma discreta sin hacer pública la oposición a la alta dirección; simplemente, estos gerentes se esconden detrás de las reglas y de los objetivos fijados en la anterior evaluación de desempeño. El trabajo, convertido en una actividad ritualizada, evita confrontarse a la angustia que causa el estrés. La sobreinversión de energía ritualizada en el trabajo constituye un sistema de defensa contra la angustia; angustia que la empresa contribuye a generar de manera permanente (Aubert y de Gaulejac, 1991, p. 245).

Las formas que adopta la resistencia en el trabajo pueden ser analizadas a posteriori, una vez que se produce la desvinculación de un gerente que se suponía que pertenecía al círculo de los altos potenciales. Sorprendidos ante un despido que les parece injustificado e inesperado, gerentes de larga trayectoria pueden caer en profundas crisis de angustia dado que se encuentran totalmente incapaces de reinsertarse en el mercado laboral. A ellos les es imposible despegarse de lo que había constituido el centro de sus vidas e incluso su “razón de vivir”. Cuando la resistencia en el trabajo estalla, encuentra al *mánager* recluido en su propia frustración.

Focos de resistencia alrededor del trabajo

En el foco de resistencia alrededor del trabajo, el *mánager* busca resquicios de liberación por fuera del proceso productivo de la organización —distracciones cotidianas hacia cuestiones que nada tienen que ver con el trabajo, pasatiempos, charlas informales, en fin, la evasión hacia aspectos lúdicos—. Este modo de resistencia remite a una concepción más bien instrumental del trabajo, concibiéndolo sólo como un medio de vida. Entre las formas de resistencia que muestran los *mánagers*, Cousin (2006) da cuenta de una lógica de acción que ilustra de manera fehaciente la vía de escape alrededor del trabajo: la amortización. Dentro de esta lógica, los empleados hacen cualquier cosa menos trabajar, generando de esta manera que se abra una brecha entre el tiempo efectivo y el tiempo declarado de trabajo. Esta lógica evoca todas las conductas que buscan frenar el ritmo de trabajo logrando apropiarse, al menos momentáneamente, de la administración de un tiempo que le ha sido sustraído al empleado. En nombre de los objetivos a cumplir, es posible resistirse a la demanda escapándose de ella, al menos de manera parcial e intermitente. Esta forma de acción puede revestir las características del “trabajo a reglamento”, en el cual los actores se esconden detrás de las reglas para justamente evadirse de la tarea. En este caso, el “reflejo burocrático”, mencionado en el foco de resistencia en el trabajo, sirve para eludir las reglas de juego, al menos temporalmente.

Focos de resistencia contra el trabajo

Este tipo de conductas es la que mayores posibilidades tiene de hacer emerger el conflicto —siempre latente— en la relación laboral. Nos referimos a actividades que directamente se encuentran en flagrante contradicción con el proceso productivo y que pueden manifestarse en ausentismo, parasitismo o *free riding*, pequeños actos de desobediencia, etcétera. La resistencia en contra del trabajo niega su centralidad, eligiendo diversas estrategias emancipatorias (una de ellas puede ser la afiliación a un sindicato, si bien, tal como lo mencionamos anteriormente, en el marco de una carrera

managerial esta acción puede tener efectos a largo plazo en el mercado de trabajo). Como los gerentes se encuentran menos sometidos a la necesidad que los obreros, estos pueden oponer una resistencia pasiva, comprometerse con reticencias o incluso minar el orden imperante, criticándolo desde adentro (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 53). Numerosos *mánagers* muestran virulentas críticas al sistema, muchas veces cuando se dan cuenta de que han dejado de pertenecer al círculo de los altos potenciales (Szlechter, 2013a) y a pesar de haber hecho denodados esfuerzos por pertenecer a este. Tomados individualmente, ellos parecen adherir sólo de manera parcial a este poder paradójico—del cual son a la vez productores y productos— que, por un lado, celebra la libre empresa y la autonomía y, por otro, se presenta como demandante de dependencia y sumisión. En suma, este actor puede sobrevivir sólo si deviene él mismo un ser paradójico, no tanto por duplicidad o hipocresía sino por necesidad.

Conclusiones

El derrotero de los debates teóricos en torno a los *mánagers* planteado al comienzo de este artículo da cuenta de la necesidad de establecer una nueva agenda de investigación centrada en actores con posiciones ambiguas en el seno de las relaciones de clase. Así como en los países desarrollados, las teorías del proceso de trabajo cedieron su lugar a la *sociologie des cadres* en el marco de abundantes investigaciones empíricas que comenzaron a indagar a los propios actores, en Latinoamérica en general y en Argentina en particular, se está produciendo un paulatino “retorno al actor” que busca analizar el rol de asalariado que ostenta el *mánager* dentro de un proceso de jerarquización que no puede asegurarle a todos una posición privilegiada en el acceso a la cima de las burocracias corporativas.

Rara vez los *mánagers* son considerados portadores de intereses opuestos a los objetivos de los capitalistas o de la alta dirección. Sin embargo, debemos salir de las determinaciones dicotómicas en la relación capital/trabajo. ¿Dónde radican las contradicciones entre el capital y el trabajo en asalariados aparentemente alineados con las estrategias empresariales? No se trata de saber cómo las fuerzas represivas mantienen el orden del trabajo o cómo la empresa gobierna a través del miedo, sino que se trata de analizar por qué un trabajo heterónimo en su esencia es tan “fácilmente” aceptado, al menos en apariencia. ¿Por qué la restricción es tan fácilmente soportada y la movilización subjetiva es tan ubicua? (J.P. Durand, 2004).

La ambigüedad de la posición que detenta el *mánager* dentro de la estructura de las firmas tiene como resultado un vínculo “esquizofrénico” con el capital, lo que se nos revela como una consecuencia casi natural del vínculo zigzagueante que se genera entre estos dos actores. El modelo de hegemonía

productiva “gerencial” nos convoca a pensar formas novedosas de interpretar el consentimiento, la lealtad y el alineamiento de estos trabajadores de una manera menos determinista y dicotómica: mientras los *mánagers* evitan la coerción, no se abstienen de ser cooptados, puesto que es imposible disociar violencia y consentimiento a la hora de dar cuenta de la perdurabilidad de las relaciones de dominación.

La “banalización” (Bouffartigue, *et al.*, 2001) de la categoría de los *mánagers* que se dio en países desarrollados, como producto del aumento del nivel de escolarización de los trabajadores sindicalizados, en nuestro país se está produciendo como consecuencia de las negociaciones salariales institucionalizadas de los trabajadores sindicalizados frente a negociaciones individualizadas de estos asalariados de altos puestos. El fenómeno del solapamiento salarial que se da entre estos dos actores no hace más que “desenterrar” el conflicto siempre latente que se da en cualquier relación laboral. Más allá de las diferentes manifestaciones de resistencia que pueden mostrar los cuadros medios de conducción, subyace un cuestionamiento más profundo y descarnado del sustrato que cimienta la jerarquización de trabajadores en las grandes empresas, basadas principalmente en la relación —compleja en sí misma— entre contribución y retribución, por oposición a factores hereditarios o a variables *adscriptas*.

Los “principios legitimados de justicia” (Von Dollinger Régnier, 2006) que ordenan las jerarquías de las burocracias corporativas siempre están en jaque, la meritocracia no hace sino transformar permanentemente la herencia social en privilegio —para los altos potenciales—, revelando la dimensión eminentemente ideológica del mérito; crisis como la de 2001 y la actual del solapamiento salarial no hacen sino devolverle al *mánager* su condición de asalariado, al tiempo que nos lleva a indagar acerca de los dispositivos que se activan en las empresas para recomponer ese orden meritocrático que en última instancia subyace a la reproducción de la desigualdad.

Si el proceso de sindicalización de asalariados profesionales se consolida, la acción colectiva tomará el lugar de las negociaciones individualizadas. Así, la expresión del “malestar *managerial*” se verá mediatizada a través de una acción organizada, lo que pondrá en cuestión la evaluación individual de la *performance*. En este nuevo escenario, ¿Cómo se redefinirá el vínculo entre el gerente y la firma? ¿De qué manera se edificará la carrera y la puesta en escena de los diferentes capitales —simbólico, escolar, social, familiar, etcétera— acumulados? ¿Cómo se transformará su posición social —es decir, su estatus y reputación— dentro y fuera de la empresa, si es que llegan a adoptar lógicas de acción propias de los actores sindicalizados?

Esta investigación es en realidad una excusa para interrogarnos acerca de fenómenos sociales más amplios. La actual coyuntura obliga a pregun-

arnos cuánta igualdad está dispuesto a soportar el universo empresarial y cuánta igualdad está dispuesta a soportar la sociedad en su conjunto. ¿Quién merece una posición social de privilegio? ¿Quién merece un salario más elevado? ¿Qué criterios se utilizan para valorizar más o menos una actividad laboral? Estos interrogantes necesitan ser problematizados.

Referencias bibliográficas

- Aubert, N. y V. de Gaulejac (1991). *Le coût de l'excellence*. París: Seuil.
- Azpiazu, D.; E. Basualdo y M. Khavisse (1986). *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Belleville, P. (1963). *Une nouvelle classe ouvrière*. París: Julliard.
- Benguigui, G. (1967). La professionnalisation des cadres dans l'industrie. *Sociologie du Travail*, 9(2), pp. 134-143.
- Benguigui, G. y D. Monjardet (1970). *Être cadre en France?: les cadres et l'emploi*. París: Dunod.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres: la formation d'un groupe social*. París: Minuit.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Barcelona: Akal.
- Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres: fin d'une figure sociale*. París: La Dispute.
- Bouffartigue, P.; A. Grelon; G. Groux; J. Laufer e Y.F. Livian (2001). *Cadres: la grande rupture*. París: La Découverte.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*. París: Seuil.
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Braverman, H. (1975). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo.
- Carchedi, G. (1977). *On the economic identification of social classes*. Boston: Routledge & Kegan.
- Cousin, O. (2006). Face aux incohérences du modèle productif: du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail. *Cahier du GDR*, 12, pp. 45-54.
- Durand, J.P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendue et servitude volontaire*. París: Seuil.
- Durand, M. (1972). Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens. *Sociologie du travail*, 2, abril-junio, pp. 185-212.
- Ehrenreich, J. y B. Ehrenreich (1979). The professional-managerial class. *Radical America*, 11(2), pp. 7-31.
- Germani, G. (1968). *Política y sociedad en una época de transición*. 2ª ed. Buenos Aires: Paidós.
- Goldthorpe, J. (1992). Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro. En: J. Carabaña y A. de Francisco, comp. (1995). *Teorías contemporáneas de las clases sociales*. 3ª ed. Madrid: Pablo Iglesias, pp. 229-263.

- Goldthorpe, J. (1995). The service class revisited. En: T. Butler y M. Savage, ed. (1995). *Social change and the middle classes*. Londres: UCL Press, pp. 313-329.
- Gorz, A. (1967). *Strategy for labor: a radical proposal*. Boston: Beacon Press.
- Gramsci, A. (1971). *Selection from the prison notebooks*. Nueva York: International Publishers.
- Groisman, F. y A. Marshall (2013). *Educación, demanda de calificaciones y salarios relativos: el caso argentino, 2004-2011*. Ponencia presentada en la XLVIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política. Rosario, 13-15 de noviembre, 2013.
- López Ruiz, O. (2004). O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales. Universidade Estadual de Campinas, San Pablo, Brasil.
- Mallet, S. (1963). *La nouvelle classe ouvrière*. París: Seuil.
- Marshall, A. (2011). *Salarios de operarios y personal técnico-profesional en la industria: notas sobre su comportamiento en 2004-2010*. Serie documentos para discusión, 6. Programa de Estudios Socio-Económicos Internacionales, IDES [online]. Disponible en: <<http://pesei.ides.org.ar/files/2012/02/marshallPESEI620112.pdf>> [acceso 15/12/2013].
- Marshall, A. (2012). *Labour productivity, labour demand, and wage differentials under the revival of "import substitution" industrialisation: Argentina 2003-2011*. Documento presentado en 33rd Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, Roma, 13-15 de setiembre, 2012.
- Marshall, A. y L. Perelman (2013). *El empleo industrial: balance de una década, 2003-2012*. Serie documentos para discusión, 9. Programa de Estudios Socio-Económicos Internacionales, IDES [online]. Disponible en: <http://pesei.ides.org.ar/files/2012/03/Marshall_Perelman-9.pdf> [acceso 15/12/2013].
- Maurice, M.; C. Monteil; R. Guillon y J. Gaulon (1967). *Les cadres et l'entreprise*. París: Université de Paris, Institut des Sciences Sociales du Travail.
- Mercer (2013). *Encuesta de solapamiento 2012: análisis de los resultados*. Buenos Aires: Consultora Mercer.
- Naville, P. (1960). L'emploi, le métier, la profession. En: G. Friedmann y P. Naville (1961). *Traité de sociologie du travail*. París: Armand Colin, pp. 231-240.
- Panzieri, R. (1960). Sobre el uso capitalista de las maquinas. En: A. Gorz; R. Panzieri; M. Salvati, A. Lettieri; A. De Palma y B. Beccalli (1974). *La división capitalista del trabajo*. Cuadernos de Pasado y Presente, 32, Buenos Aires, pp. 41-56.
- Renner, K. (1929). The service class. En: T. Bottomore y P. Goode (1953). *Austro-Marxism*. Oxford: Oxford University Press, pp. 249-252.
- Sánchez, R. (2012). *Controversias sobre el "fuera de convenio" en un horizonte problemático*. Ponencia presentada en las VII Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata, 5-7 de diciembre, 2012.
- Sánchez, R. (2014). Estrategias sindicales en trabajadores fuera de convenio. En: D. Szlechter y F. Luci, comp. (2014). *Sociología del management en la Argentina: una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Edicon, pp. 55-73.

- Smith, Ch. y P. Thompson (1998). Re-evaluating the Labour Process Debate. *Economic and Industrial Democracy*, 19(4), pp. 551-577.
- Szlechter, D. (2013a). Violencia simbólica y consentimiento: en torno a las ambigüedades del trabajo managerial en la Argentina. En: ALAST. *Actas del VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*. San Pablo, Brasil, 2-5 de julio 2013 [online]. Disponible en: <<http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/107.pdf>> [acceso 15/7/2013].
- Szlechter, D. (2013b). La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina: una mirada comparativa. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 5, mayo, pp. 3-46.
- Trajtemberg, D. (2011). *Trabajo: instituciones laborales y desigualdad salarial: un análisis del efecto de la ampliación de la cobertura de la negociación colectiva entre 2003-2010*. Ponencia presentada en el III Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina. Buenos Aires, Argentina, 29-31 de agosto 2011.
- Trajtemberg, D. y F. Pastrana (2012). *Cambio de época: de la regulación individual a la determinación colectiva de los salarios*. Ponencia presentada en el IV Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina. Buenos Aires, Argentina, 15-17 de agosto 2012.
- Tréanton, J.R. (1960). Le concept de carrière. *Revue Française de Sociologie*, 1(1), pp. 73-80.
- Von Dollinger Régner, K. (2006). *O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos: uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados*. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.
- Williams, R. (1997). *Marxismo y literatura*. Barcelona: Península.
- Wright, E. (1976). Class boundaries in advanced capitalist societies. *New Left Review*, 1(98), pp. 3-41.
- Wright, E. (1992). Reflexionando, una vez más, sobre el concepto de estructura de clases. En: J. Carabaña y A. de Francisco, comp. (1995). *Teorías contemporáneas de las clases sociales*. 3ª ed. Madrid: Pablo Iglesias, pp. 17-126.
- Wright, E. (1995). Análisis de clase. En: J. Carabaña Morales, ed. (1995). *Desigualdad y clases sociales: un seminario en torno a Erik O. Wright*. Madrid: Argentinaria, pp. 21-54.
- Wright, E. y M. Burawoy (1990). Coercion and consent in contested exchange. En: E. Wright, comp. (1994). *Interrogating inequality: essays on class analysis, Socialism and Marxism*. Londres: Verso, pp. 72-87.