

“Entre los empleados y la patronal: ¿qué significa ser un CEO?”

Florencia Luci. Doctora en Sociología. Investigadora del CONICET con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani (UBA) y profesora adjunta de la UBA. Es autora de *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas argentinas* (Paidós, 2016) y de artículos publicados en revistas nacionales e internacionales sobre elites corporativas, management y procesos de trabajo y jerarquización en grandes empresas.

La llegada a la presidencia de Mauricio Macri trasladó a la escena pública un término que, hasta entonces, quedaba reservado al mundo empresarial. La sigla CEO, que remite al *chief executive officer*, presidente o gerente general de las grandes empresas, cobró visibilidad y ganó espacio en el lenguaje corriente una vez que el nuevo mandatario nombró un gabinete de ministros y secretarios poblado por quienes hasta entonces se desempeñaban como managers de las mayores compañías. Rápidamente, el periodismo popularizó el neologismo “ceocracia” para dar cuenta del cariz empresarial del nuevo gobierno y el término CEO se difundió más allá de la sección económica o los suplementos empresariales. Pero, ¿qué significa ser un CEO? ¿A qué remite esta categoría sinuosa que designa un conjunto de sujetos que se ubican entre el capital y el trabajo? ¿Cómo se constituyó históricamente?

La era de los managers: entre la confianza y el control

La historia económica muestra que hasta mediados del siglo XIX eran raros los casos de empresas dirigidas por otras personas que no fueran los propios dueños: normalmente, los patrones gestionaban. Ya a fines de ese siglo y a inicios del XX la separación entre la propiedad y la dirección marcó el origen de un tipo de capitalismo en el cual una nueva jerarquía de asalariados asumió la organización general de la firma. Comenzaba lo que Alfred Chandler llamó “la era de los managers”.

El impreciso lugar que ocuparon los managers entre el trabajo y el capital activó una serie de preguntas sobre la dinámica de poder en las sociedades capitalistas modernas y la reconfiguración de sus clases superiores. Por un lado, la nueva tarea de dirigir las grandes compañías dio origen a la profesión managerial y abrió un canal de acceso a las clases privilegiadas. Ya no solo la propiedad de los medios de producir iba a permitir a ciertas personas acceder a la cima del poder económico: hacer carrera y llegar a conducir las grandes compañías pasó a ser un modo legítimo de acceder a un lugar profesional, económico y social de privilegio.

Por otro lado, la posición de los managers en la estructura de las organizaciones -donde si bien no detentan la propiedad tienen un gran poder de decisión y acción- abrió una serie de interrogantes sobre la “clase dominante”. La emergencia de un grupo no propietario pero que asume la función directiva complejizó la pregunta sobre los agentes que efectivamente conducen las principales instituciones económicas. Así lo revelan los términos con los que se definía a esta “nueva clase”: “asalariado de

confianza”, “burguesía asalariada”, “funcionarios del capital”, “clase capitalista asalariada”, “elite del poder”, etc.

Los debates que suscitó la cuestión del control y los límites de la confianza depositada en estos agentes ponía de manifiesto la relevancia que pasó a tener su performance en el éxito o el fracaso de las corporaciones de las economías capitalistas avanzadas. De Taylor y Fayol en adelante, la pregunta que rondaba era cómo lograr que asalariados no propietarios asumieran de forma eficiente el trabajo de mando. ¿Cómo obtener cuadros leales? ¿Cómo controlarlos?

Esta preocupación llevó a diversos intelectuales a alertar sobre la emergencia de una poderosa clase de managers profesionales que ganaba autonomía mientras los dueños veían disminuir su poder al compás de la dispersión accionaria. La hipótesis del control managerial motivó una serie de controversias sobre la transformación de la “*ruling class*” entendida en el sentido marxista tradicional: la clase dominante en lo económico que detenta, asimismo, el poder político. Entre los exponentes clásicos de esta discusión, Wright Mills incluye a los altos directivos dentro de lo que llama “la elite del poder”, conformada por quienes ocupan puestos clave de mando en las principales organizaciones de la sociedad, ya sean militares, económicas o políticas. Desde otra perspectiva, James Burnham pronosticaba “la revolución managerial” al observar que una nueva élite tecno-burocrática emplazada en la cima de las corporaciones detentaba el poder real de dirección de la economía. Esta perspectiva fue fuertemente criticada por autores marxistas clásicos para quienes la propiedad de los medios de producir seguía siendo decisiva para pensar el poder.

Ahora bien, ¿cómo delimitar claramente quiénes poseen los medios de producción cuando la propiedad se dispersa en una multiplicidad de acciones? Bancos, instituciones financieras, individuos, fondos de inversión, etcétera, son todos ellos propietarios de porciones variables de empresas. De allí en más, la pregunta acerca de quién controla a la gran corporación será una constante en el pensamiento político y económico.

En respuesta a esta pregunta, la supuesta autonomía o dependencia de los managers con respecto a los accionistas o dueños, así como su real posibilidad de orientar la dirección de las firmas, será objeto de debate. Para algunos, la separación entre propiedad y control introduce importantes cambios en la estructura de las firmas: dado que el poder efectivo recae en manos de los managers, las “sanciones” que pueden oponer los dueños son meramente nominales. Según esta perspectiva, quienes lideran las compañías más grandes son capaces de desplegar una gran influencia en la industria y el mercado. Su ubicación privilegiada en la cúspide de las firmas les permite acceder a información precisa sobre el proceso de acumulación, las prácticas corporativas y las tasas de ganancia. Los CEO tienen, desde este punto de vista, un amplio margen de acción en el desarrollo de estrategias y en el manejo de información.

Otras corrientes sostienen que la cesión del control de las acciones individuales a grandes instituciones financieras relativiza su autonomía. El nuevo accionariado institucional, a diferencia de los accionistas dispersos, tiene la capacidad y las

competencias para intervenir en la gestión de las empresas. Aunque estos agentes no ejercen un control directo, pueden determinar las condiciones generales bajo las cuales las empresas deben formular y cumplir sus estrategias.

Hacia un management vernáculo

Si bien la controversia sobre la autonomía o la subordinación de los managers con respecto a los accionistas no está saldada, para un caso como el argentino esta cuestión presenta características singulares. La producción de un management profesional vernáculo sucedió de manera tardía en comparación con las sociedades capitalistas centrales. Hasta por lo menos los años 60, las empresas transnacionales expatriaban a sus dirigentes de las casas matrices y las corporaciones locales eran, en general, conducidas por las familias propietarias. Esto no quiere decir que no existieran gerentes en el mundo empresarial argentino, pero sí que no tenían la centralidad que pasarían a tener dos o tres décadas más tarde, con la expansión que se produjo durante los 90. En estos años, como consecuencia de la apertura económica, el ingreso masivo de capital extranjero y las privatizaciones de las empresas estatales, la cúpula empresarial cambió sustancialmente: según la Encuesta Nacional a Grandes Empresas llevada adelante por el INDEC, entre 1993 y 2004 las multinacionales pasaron de representar el 33% al 67% entre las 500 empresas más grandes del país, prevalencia que continúa hasta nuestros días.

La internacionalización de los sectores más competitivos trajo aparejada la adopción de modos de gestión empresarial asociados con los procedimientos que siguen las grandes transnacionales. El management producido en el mundo corporativo estadounidense, hegemónico a nivel global, pasó a tener mayor presencia en el mundo de los negocios local. Este proceso no solo se asentó en la llegada masiva de compañías transnacionales y la presión competitiva que las mismas ejercen, sino en la conformación de una verdadera industria que amplió el espacio de prácticas y compraventa de servicios de management: escuelas de negocios, consultoras, revistas, congresos y eventos, asociaciones profesionales, etc. La industria del management devino un agente activo del mundo empresario local.

En un país donde la propiedad de las firmas más grandes es mayormente extranjera, la pregunta por el margen de acción de los managers no puede eludir la relación con los directorios constituidos en los países donde dichas firmas tienen asiento: los lineamientos estratégicos de las firmas globales que los CEO locales deben ejecutar se producen en la casa matriz. Ahora bien, esto no equivale a decir que la capacidad de acción de los managers argentinos para orientar la dirección local de la firma se vea anulada; tampoco implica soslayar su facultad para influir en diversas áreas de la industria y el mercado nacional. Más bien, nos invita a pensar los modos complejos en que se desarrolla la gestión del gran capital global cuando se enraíza en espacios geográficos y coyunturas particulares.

Estas cuestiones originaron la reflexión sobre los modos de gobierno de la gran empresa y promovieron el desarrollo de procedimientos para controlar a los managers y lograr su

compromiso con la producción de valor. La historia económica muestra que si hasta los años 30 en los países capitalistas avanzados -sobre todo en el mundo anglosajón- los managers tenían un amplio margen para conducir el desarrollo industrial, la Gran Depresión puso de manifiesto, en cambio, las dificultades de ese tipo de conducción para proveer la coordinación de una economía compleja, altamente diferenciada, de producción y distribución en masa. La posguerra se caracterizó, inversamente, por la intervención gubernamental en la planificación de las economías occidentales.

En este esquema, durante buena parte del siglo XX, la complementariedad entre la liquidez de la economía -que implicaba retornos razonables para los tenedores de acciones- y la especialización del management generó una dinámica de eficiencia poco cuestionada. Del mismo modo, la orientación pro-trabajo de muchos gobiernos en la época de oro del fordismo y el control sobre las finanzas situó a los managers en una alianza tácita con los asalariados. La crisis de los años 70 cuestionó esta dirección: el último cuarto del siglo XX redefinió el modo de acumulación y la organización de las empresas. Mientras la caída de la tasa de ganancia marcaba el ocaso del modelo keynesiano, los términos del acuerdo entre managers y accionistas comenzaron a acordarse sobre nuevos parámetros de creación de valor, sostenidos en la rentabilidad financiera y la desregulación; lo que trajo grandes desventajas para el conjunto de los asalariados y disparó el volumen de los retornos de accionistas y managers.

En Argentina, estos procesos se tradujeron en la mayor influencia de las instituciones financieras en tanto agentes centrales de la desregulación económica. Quienes vivieron este período desde adentro de las empresas recuerdan la presión que comenzaron a experimentar en pos de la obtención de una mayor tasa de ganancia en un marco global y local de valorización financiera. Un alto directivo de una multinacional entrevistado en 2006 lo expresaba de este modo: “Hay un fenómeno que empezó a aparecer hace algunos años y es que todas las empresas que cotizan en bolsa están cada vez más presionadas por los tenedores de acciones. A los accionistas hoy ya no les interesa tanto qué va a pasar dentro de 10 años ¿viste? les interesa qué pasa mañana, quieren resultados mañana, entonces los directorios sienten cada vez más la presión de los accionistas”. Las nuevas pautas de éxito individual y corporativo implicó que los managers canjearan mayores salarios por condiciones de vida más arduas. Los estudios muestran que las condiciones de trabajo en la cima de las grandes empresas se acompañan de riesgos a la integridad psicofísica: *burnout*, adicciones, depresión, cardiopatías son moneda corriente. Un directivo de una firma constructora resalta el desgaste físico y emocional que involucra su profesión: “*Esto exige un nivel de compromiso personal que no mucha gente está dispuesto a dar. A nivel de horas de trabajo, a nivel personal, a nivel de desgaste físico, emocional, que vos sabes que los sábados y domingos el teléfono suena, que la computadora la tenés*”. La lucha por el éxito implica sostener un rendimiento eficaz y siempre superior, aun a costa de la propia salud. Es lo que Aubert y de Gaulejac llaman “costo de la excelencia”.

El (des)control en el capitalismo financiero

El modelo de la soberanía accionaria que se instaló globalmente a fines del siglo XX conllevó la vacuidad del control y fue fuente de crisis recurrentes. A diferencia del ejercido durante el capitalismo industrialista de posguerra, el tipo de gobierno propio del capitalismo financiero se caracterizó por las fallas de control y la ausencia de contrapoder interno en la empresa. Para contrarrestar estos efectos, se concibieron diversos mecanismos. Para fiscalizar el accionar de los CEO, por un lado, se implementaron directorios independientes, es decir, se recurrió a la contratación de directores que ejercieran funciones de vigilancia y revisión pero que permanecieran ajenos a la conducción de la firma. Este mecanismo mostró limitaciones ya que al ser “independientes” y “externos” (características consideradas necesarias para asegurar su imparcialidad) quedaban al margen de detalles cotidianos e información sobre la organización que sí manejaban los managers. Algo similar sucedió con el recurso a *gatekeepers* o auditores externos (como ejemplo basta señalar que el escándalo de Enron implicó a una importante firma de auditoría).

Por otro lado, los accionistas recurrieron a las *stock-options* o derechos de compra de acciones. Incluyendo a los managers en la participación accionaria, es decir, volviéndolos poseedores de acciones de la firma, buscaron alinear los intereses de los managers con los suyos. No obstante, la estrategia de involucrarlos en los resultados financieros de la compañía resultó un mecanismo de rápida acumulación para los *top* managers y no así un reaseguro de “buen management”. El entrevistado más arriba citado contaba que: “es un cambio, una tendencia mundial, te diría: de reemplazar el largo plazo, todo lo que invertís a largo plazo, incluso en recursos humanos, inversión de esfuerzo, de dinero, se está volcando al corto plazo, para mostrar resultados. Por dos razones, primero, porque el accionista te lo va exigiendo, porque si no lo das te castiga la Bolsa y segundo, porque en general la gerencia, al alta gerencia, cada vez un componente más importante de sus ingresos es variable, en función de los resultados”. Los estudios muestran que los CEO de las principales firmas del mundo lograron reconvertir las nuevas exigencias económicas en un modelo de compensación que llevaría sus beneficios a las cifras más altas de la historia. El tipo de accionar que supuso la introducción de las *stock-options* explica, para muchos autores, los descomunales aumentos de las retribuciones de los directivos a finales de siglo XX, así como los comportamientos especulativos que llevaron a la quiebra a grandes corporaciones -como Enron o Parmalat-.

Estas estrategias muestran la dificultad de la coordinación de intereses en la cima de las organizaciones: el capitalismo no es una entidad homogénea sino una forma de asociación que hay que construir y movilizar. El hecho de que la valorización del capital sea un proceso que, en lo cotidiano, no recae en manos de los patrones trae consigo una serie de cuestiones que apuntan al corazón de la reproducción del capitalismo y que nos muestran el trabajo activo, complejo y siempre provisorio que supone conducir el proceso de acumulación, así como la dimensión moral que está involucrada: no se trata solo de producir cuadros eficientes, sino también leales.

Podría decirse que los CEO fueron construyendo y capitalizando un saber hacer que les permitió consolidar su posición como agentes estratégicos de la economía en un lugar

complejo y poco claro entre “los empleados y la patronal”. Tal como lo evidenció la crisis de fines de 2008, lejos de haber disciplinado a sus dirigentes, el nuevo capitalismo parece haber transferido el control a una elite administrativa sostenida por managers, consultoras y otros actores de las finanzas. En paralelo, los CEO se fueron estableciendo como agentes capaces de gestionar mucho más que instituciones económicas. Las presidencias de Trump y Macron en los países centrales, o la de Macri en el nuestro, ejemplifican la legitimidad que parece atribuirse a la capacidad de estos “hombres de empresa”, quienes probaron su idoneidad en el mundo empresarial, para conducir el Estado.