

Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones?

FLORENCIA LUCI

Los especialistas en *business history* señalan que lo propio del capitalismo del siglo XX fue diferenciar a los agentes que detentan la propiedad de las empresas de aquellos que se encargan de su conducción. La división social del trabajo de mando revelaba entonces que una nueva categoría profesional -un nuevo “grupo social” en términos de Boltanski (1982)- se encontraba a la cabeza de las principales corporaciones.

Ahora bien, más que una simple división de funciones, el hecho de que fueran asalariados no propietarios quienes asumen la dirección de estas organizaciones iba a suscitar una serie de discusiones vinculadas con la pregunta por el control de las grandes firmas de las economías capitalistas avanzadas. Es así que tanto cuestiones de orden pragmático -cómo vigilar a estos agentes- como también moral -cómo lograr su lealtad y compromiso con la producción de valor- iban a forjar todo un campo de debate que expone el elusivo lugar que ocupan los managers entre el trabajo y el capital. Sin pretender ser exhaustivas, estas líneas se proponen recorrer algunos puntos de esta discusión clásica de las ciencias sociales.

La división social del trabajo de mando: “*the age of managers*”

Hasta mediados del siglo diecinueve eran excepcionales las firmas gestionadas por otras personas que no fueran los propios dueños, normalmente: “*owners managed and managers owned*” (Chandler 1984: 473). Ya a fines del siglo XIX e inicios del XX un hecho trascendente marcaría el origen de un nuevo tipo de capitalismo: la separación entre propiedad y dirección. Los estudios sobre el tema

*

** Instituto de Investigaciones Gino Germani UBA. Sus temas de investigación son: sociología del trabajo y las elites socioprofesionales.

coinciden en señalar que la escala creciente de la producción industrial y la consecuente profundización de la división del trabajo trajo aparejada la reorganización de las grandes firmas de las economías capitalistas avanzadas dando lugar a lo que Chandler llamó “*the age of managers*” (1969: 32). A diferencia del capitalismo personalista tradicional, donde los patrones tomaban a su cargo la conducción de sus empresas, una nueva jerarquía de asalariados asumiría bajo su mando las decisiones concernientes a la organización general de la firma. De allí en adelante, managers no propietarios estarán al frente de la mayor parte de las industrias de las sociedades capitalistas.

La separación entre propiedad y dirección es un hecho de importancia en lo que refiere al estudio de las relaciones de poder y la dinámica de estructuración de las clases superiores. La emergencia de un grupo no propietario pero que asume la función directiva de las principales corporaciones iba a originar, por cierto, varias líneas de discusión. En un temprano estudio, ya clásico: *The modern corporation and private property*, Berle y Means (1932) observaban la concentración del poder económico en las grandes corporaciones y advertían sobre la emergencia de una poderosa clase de managers profesionales. Al compás de la dispersión accionaria, dicha clase lograría progresivamente una autonomización con respecto a las exigencias de los dueños que, por el contrario, verían disipado su poder. El poder creciente de los managers ponía en jaque, de este modo, no solamente la conducción empresarial, sino más generalmente la dirección integral de la economía. La hipótesis del control managerial motivó una serie de controversias acerca de la transformación de la “*ruling class*” entendida en el sentido marxista tradicional: la clase dominante en lo económico que detenta, asimismo, el poder político. Diferentes teorías -que plantearon su *descomposición* en grupos diversificados o su *desaparición y reemplazo* por una clase managerial- intentarían explicar las transformaciones en los escalones superiores de las sociedades occidentales (Giddens 1990).

Entre los exponentes clásicos de esta discusión, autores como Wright Mills incluyen a los altos directivos dentro de lo que llamó *the power elite* (1956), conformada por aquellos individuos que ocupan puestos clave de mando en las principales organizaciones -militar, económica y política- de la sociedad. Estudiando la composición de la industria americana, Mills observa que la capacidad de decidir el destino de las grandes firmas recae apenas en un puñado de indivi-

duos. Por su parte, James Burnham pronosticaba *The Managerial Revolution* (1941) al observar la emergencia de una nueva clase con vocación dirigente. Según este autor, una nueva élite tecno-burocrática, emplazada en la cima de las grandes corporaciones, tiene el poder real de dirección de la economía. La tesis de la revolución managerial fue fuertemente criticada por aquellos autores para quienes la propiedad de los medios de producir seguía siendo decisiva en lo referente al real poder de apropiación de recursos. Ahora bien, ¿cómo estipular la clara delimitación de quienes poseen los medios de producción en un desarrollo de la propiedad asociado a la multiplicación y la dispersión de las acciones? Bancos, instituciones financieras, individuos, fondos de inversión, etcétera, son todos ellos propietarios de porciones variables de empresas. De allí en más, la pregunta por “*who controls the large modern corporation*” (Fligstein y Brantley 1992) será una constante en las ciencias sociales.

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. Desde la total dependencia respecto de los poseedores del capital -verdaderos agentes capaces de alinear la dirección empresarial- hasta la autonomía casi absoluta, se extiende un abanico de posturas que intentan explicar las relaciones de poder en el capitalismo moderno.

Autores como Giddens sostienen que la separación entre la propiedad y el control introdujo importantes cambios en la estructura de las firmas: dado que el poder efectivo recae en manos de los managers, las “sanciones” que pueden contraponer los dueños son meramente nominales (1990: 356). De acuerdo con esta perspectiva, quienes ejercen el poder efectivo en las compañías más grandes pueden igualmente desplegar una gran influencia en amplias áreas de la industria y el mercado. Para Boltanski y Chiapello (1999), los *cadres dirigeants* son a la vez asalariados y portavoces del capitalismo. Dada su influencia en el proceso de acumulación y en la orientación de las prácticas empresarias, los autores no dudan en incluir a los directores asalariados de grandes empresas entre el conjunto de los capitalistas. Por su parte, Boyer (2006) explica que el predominio de los managers se debe a que -en gran medida- el éxito o el fracaso de las corporaciones se asienta en sus decisiones. Dada su condición de agentes concededores de la información precisa sobre las cuestiones

internas de las firmas, éstos tienen una gran autonomía en el desarrollo de la estrategia corporativa.

Otra línea sostiene, en cambio, que la cesión del control de las acciones individuales a grandes instituciones financieras relativiza la autonomía de los managers. El accionariado institucional, a diferencia de los accionistas dispersos, tiene la capacidad y las competencias para imponer un fuerte control en la gestión empresarial. Aunque estos agentes no realicen una intervención directa, pueden determinar las condiciones generales bajo las cuales las compañías deben formular y cumplir sus estrategias. Como sugiere Scott (1990), la dirección de las grandes firmas se realiza en el marco de una “constelación de intereses”, lo cual complejiza la posibilidad de establecer una distinción tajante acerca de quién tiene el mando. Por cierto, la controversia sobre la autonomía o la subordinación de los managers respecto de los dueños del capital no está saldada ni menos aún se resume a una única perspectiva de análisis.

El trabajo de mando entre la confianza y el control

La posición particular de los managers en la estructura de las organizaciones -donde si bien no detentan la propiedad tienen un gran poder de decisión y acción- llevó a primera plana la cuestión del control de estos agentes (Thomas 1983). ¿Cómo lograr que asalariados no propietarios asuman de forma competente y responsable el trabajo de mando? ¿Cómo lograr su lealtad y alineación con los objetivos de la firma? Diversos argumentos intentaron explicar por qué este conjunto de asalariados subordinaría sus reivindicaciones como clase trabajadora para situarse del lado del capital: la obtención de un cierto estatus y de una posición social privilegiada, los altos salarios y los beneficios económicos, la promesa de una carrera y un desarrollo profesional, el desempeño de una función de autoridad en la cima de las organizaciones, son sólo algunos.

Ahora bien, si estas pueden parecer “razones razonables” a la hora de justificar el compromiso de este particular grupo asalariado, la alineación de los managers con los objetivos del capital es siempre transitoria y producto de acuerdos coyunturales: la confianza no es definitiva. Esta es la ambigüedad que Bourdieu, Boltanski y de Saint Martin (1973) describen a propósito de lo que llaman el “asalariado

burgués” cuya conciencia y práctica política oscila entre la colaboración y la contestación.

En su estudio, ya clásico, Boltanski (1982) resaltaba que lo que podía esperarse del sistema dirigencial francés de los años sesenta - que había logrado una cierta modernización de las relaciones laborales propias de las empresas familiares- era una “racionalización de carrera” que aseguraba a los cuadros dirigentes una perspectiva de promoción socioprofesional en base a la planificación de la carrera. La lógica meritocrática, el diploma, la antigüedad y, fundamentalmente, la eficiencia y el compromiso con la firma fundaban una estructura jerárquica orientada a garantizar la distribución de los puestos a partir de reglas y criterios explícitos. Se establecía de este modo un sistema de seguridades económicas y sociales que aseguraba la estabilidad en el puesto así como el progreso organizado de la trayectoria profesional. Ésta era la base del pacto que garantizaba el compromiso del entonces llamado “asalariado de confianza”.¹

Los estudios más recientes sobre las carreras manageriales muestran la reversión de este modelo.² Si durante décadas la gran empresa pudo asegurar una estabilidad importante a los asalariados - sobre todo al personal de “confianza”- la nueva morfología del trabajo parece revertir la perspectiva de desarrollar una carrera estable. La literatura señala, en efecto, que los procesos de transformación económica de las últimas décadas marcaron nuevas condiciones de existencia a las grandes empresas globales (Boyer y Freyssenet 2000). Los términos de la valorización del capital que siguieron a las revoluciones financieras de los años ‘80 y ‘90 (Chesnais 1997) redefinieron los modelos productivos trastocando, en consecuencia, los principios de organización de las firmas, las estrategias de gestión de los recursos humanos y las modalidades de trabajo (Lallement 2007).

Autores como Castel (2003) plantean que parece haber una relación lógica entre los desafíos que impuso la competencia y la mundialización de los intercambios -por un lado- y la dinámica de relaciones organizacionales y laborales más indicada para hacer frente a la realidad económica de fines del siglo XX -por otro-. Es así que innovaciones organizacionales mayores (flujo tendido, *just in time*, células de trabajo, calidad total, trabajo remoto) se desarrollan en consonancia con nuevas tendencias manageriales (organización por

proyectos, modelos de competencia, cumplimiento de objetivos, polivalencia, individualización, evaluación personalizada).

Los análisis que abordan estas “nuevas formas de trabajo” son numerosos.³ Entre ellos, uno de los estudios más comprehensivos es sin duda el de Boltanski y Chiapello (1999), quienes plantean que es el modelo integral de management de la gran empresa el que se vio transformado en el último ciclo económico, lo cual dio nacimiento a una manera renovada de generar ganancias. Dejando atrás las formas organizacionales típicamente fordistas (trabajo en cadena, jerarquías rígidas, alto burocratismo, tiempos regulados) el nuevo capitalismo recrea otras lógicas basadas en la conexión, el trabajo participativo, la autonomía y la flexibilidad de la estructura jerárquica. Los autores analizan las características que presenta la *cité par projets* y que viene a escenificar la gramática normativa y valorativa que sostiene a la nueva ideología capitalista.⁴ Caracterizada por el rechazo a las jerarquías y la voluntad de alivianar las empresas tornándolas flexibles e innovadoras, la organización por proyectos alienta el trabajo en equipos, más propicios a incentivar la creatividad y desarrollar la autonomía en el cumplimiento de los objetivos. Se busca generar, así, el compromiso y la implicación de los asalariados sin recurrir a la coerción sino, más bien, otorgando a cada uno el sentido de la responsabilidad y el reconocimiento en la realización de su parte del proceso.

Asociados con estos profundos cambios económicos y organizacionales, los nuevos modelos profesionales se caracterizarían por la falta de certeza: lejos de estar aseguradas, las carreras manageriales discurren en un marco donde prima “*la inestabilidad propia de organizaciones flexibles*” (Sennett 2000: 84). La “*metamorfosis del asalariado de confianza*” (Bouffartigue 2001a) emerge, entonces, como la principal consecuencia de la ruptura del pacto que consentía a la fracción del asalariado dirigente el reconocimiento de una cierta autonomía a cambio de una promesa de carrera objetiva, basada en la confianza y la permanencia. Si la lealtad y la identificación moral con la organización era un requerimiento que distinguía al trabajo dirigenal del trabajo de ejecución, en el nuevo capitalismo este requisito, sin soslayarse, parece no trocarse por la certidumbre de carrera. Las lógicas del management de la *performance* revierten esta perspectiva: la individualización de objetivos asociados a la obtención de resultados personalizados parece haber operado el pasaje de un “contrato moral” a un “contrato económico”.

Se trata de lo que autores como Falcoz (2001) describen como el “fin de la carrera clásica”: las empresas globales de fin de milenio transitaron hacia un paradigma que sostiene que los ejecutivos no pueden esperar la planificación de la carrera por parte de su empresa sino que deben pilotear ellos mismos su proyecto profesional. Paralelamente a la reestructuración de organizaciones más flexibles y a la incertidumbre sobre el devenir económico y del empleo, la optimización de los recursos humanos instala la noción de empleabilidad y se abandona la idea de “carrera organizacional” (Glaser 1968).

Implantando las teorías del *self* en el desarrollo profesional, la retórica managerial promueve la “gestión de sí” como norma rectora de la carrera (Both 2007). La mutación valorativa que hace del emprendedor y de la acción de emprender cualidades de los ganadores, se traslada al seno de las firmas para asignar a los individuos la responsabilidad exclusiva de su destino profesional (Ehrenberg 1998). Forjar la propia empleabilidad es responsabilidad de los sujetos que deben modelar su carrera de acuerdo con el análisis reflexivo de sus propias capacidades (Finch-Lees, Mabey y Liefoghe 2005). Se trata de cultivar las competencias personales a fin de diferenciarse del resto y sobresalir en la lucha por el lugar. En un escenario empresarial donde la posición jerárquica no está asegurada, la explicación del otorgamiento o la negación de un puesto de mando residen en la construcción individual de un perfil empleable. La falta de promesa objetiva es reemplazada por la *performance* en la gestión de sí como gramática de justificación (Boltanski y Thévenot 1991).

La ruptura del “pacto de confianza” y las nuevas formas del control

La ruptura del contrato moral y su reemplazo por un pacto económico exige, evidentemente, nuevas formas de control. La resolución de la “cuestión de la confianza” en el nuevo contexto productivo originó la reflexión sobre formas más eficaces de gobierno corporativo, así como promovió el desarrollo de procedimientos mejor adaptados para observar a los managers y lograr su compromiso y motivación con la producción de valor.

Aglietta y Rebérioux (2004) señalan que el modelo de soberanía accionaria que comienza a instalarse a fines del siglo veinte supuso

la vacuidad del control y alentó la irresponsabilidad de quienes dirigen las compañías. A diferencia de la regulación ejercida durante el capitalismo industrialista de posguerra, el tipo de gobierno propio del capitalismo financiero se caracteriza por las fallas de control y la ausencia de contrapoder interno en la empresa. Los accionistas idearon, pues, diversos mecanismos para contrarrestar estos efectos y alinear a los dirigentes (Westphal y Khanna 2003). Entre ellos, la implementación de directorios independientes⁵ que comenzó a predominar en buena parte de las principales corporaciones del mundo fue pensada como un modo de vigilar el accionar de los managers mediante la contratación de directores que ejercieran funciones de inspección y revisión, pero que permanecieran ajenos a la conducción de la firma. Los estudios muestran, no obstante, las limitaciones de este mecanismo ya que al ser “independientes” y “externos” (para asegurar su imparcialidad y eficaz vigilancia) estos directores no conocen los detalles cotidianos de la organización ni tienen acceso a información de privilegio que sí manejan los managers. Algo similar sucede con los *gatekeepers* o auditores externos.⁶

De igual modo, las *stock-options* -o derechos de compra sobre acciones- fueron concebidas como un instrumento financiero para asegurar el control de la firma (Hall y Murphy 2003). Las teorías de los años '70 postulaban que era necesario involucrar a los managers con los resultados financieros de la compañía, equiparando sus intereses con los de los accionistas. Comprometiendo a los directivos en la participación de las ganancias, las *stock-options* buscaron ser un instrumento para incentivar la buena gestión. No obstante, y como consecuencia no buscada, resultaron un mecanismo de rápida acumulación para los *top managers* y no así un reaseguro de “buen management”: los CEOs de las principales firmas del mundo lograron convertir las nuevas exigencias económicas en un modelo de compensación que llevaría sus beneficios a las cifras más altas de la historia (Bebchuk y Fried 2003). 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 fines del siglo XX, así como los comportamientos especulativos que llevaron a la quiebra a grandes corporaciones -como Enron o Parmalat-.

De este modo los managers fueron construyendo y capitalizando un *special knowledge* que les permitió consolidar su posición como agentes estratégicos de la economía (Boyer 2006). Tal como lo evi-

denció la crisis de fines de 2008, lejos de haber disciplinado a sus dirigentes, el nuevo capitalismo parece haber transferido el control corporativo a una elite administrativa sostenida por managers, consultoras y otros actores de las finanzas.

* * *

En definitiva, el hecho de que la conducción efectiva de la empresa no descansa en manos de sus dueños implica que éstos deban producir cuadros leales en los cuales confiar, al mismo tiempo que asegurar el control frente a posibles “deslealtades”. Resolver la imprecisa línea que separa la confianza del control es una cuestión que -de Taylor (1911) y Fayol (1916) en adelante- sigue desvelando a los administradores al tiempo que explica la proliferación de técnicas e instrumentos destinados a gestionar eficazmente este singular “recurso humano”.

La particularidad del trabajo managerial radica, pues, en lograr la movilización de personas responsables de conducir la producción de unos beneficios de los que no se apropiarán sino en parte. Los procesos de selección de los dirigentes representan, entonces, una dimensión central de la reproducción de las grandes compañías: el éxito corporativo depende, en gran medida, de la posibilidad de contar con cuadros eficientes e implicados con los valores de la firma; es decir, moralmente integrados (Giddens 1990). La gramática del management y su traducción en estrategias concretas de gestión busca, en este sentido, el doble propósito de construir una economía moral que hilvane un sostén argumental al desempeño de esta profesión, al mismo tiempo que proporcionar técnicas de gestión que la lleven a la práctica. El éxito o el fracaso en la realización de ambos propósitos escribe la historia de la gestión empresarial.

Bibliografía

- Aglietta M. y A. Rebérioux. 2004. *Dérives du capitalisme financier*. Paris: Albin Michel.
- Bebchuk, L. A. y J. M. Fried. 2003. “Executive compensation as an agency problem.” *The Journal of Economic Perspectives* 17(3):71-92.
- Berle, A. y G. Means. [1932] 2009. *The modern corporation and private property*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Boltanski, L. 1982. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Les Editions de Minuit.