



## Desafíos y propuestas para un abordaje crítico de los Estudios Organizacionales en Argentina

Challenges and Proposals for a Critical Approach to Organizational Studies in Argentina

 Diego Szlechter

Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento - CONICET,  
Argentina  
dszlechter@campus.ungs.edu.ar

**Cita Sugerida:** Szlechter, D. (2025). Desafíos y propuestas para un abordaje crítico de los Estudios Organizacionales en Argentina. *Cuestiones de Sociología*, 32, e195.  
<https://doi.org/10.24215/23468904e195>

**Recibido:** 1 Febrero 2025

**Aceptado:** 1 Marzo 2025

**Publicado:** 1 Agosto 2025

### Resumen

En este artículo, nos proponemos problematizar el origen de los Estudios Organizacionales (en adelante EO), estrechamente vinculados en un primer momento con el campo de la Administración, preocupado por la gestión eficaz de la fuerza de trabajo. A partir de la 2da posguerra surgen pesquisas que comenzaron a abordar las problemáticas organizacionales desde una perspectiva más amplia que más adelante derivaron en el surgimiento de visiones críticas. En Argentina, a pesar del surgimiento tardío de los EO, diversas investigaciones de este campo han sido desarrolladas desde mucho tiempo antes y en diversas disciplinas. Sin embargo, consideramos que no todas las pesquisas vinculadas a los EO debieran englobarse en los estudios críticos. En este sentido, presentaremos un marco analítico para los EO que contribuya al fortalecimiento de vertientes que desnaturalicen el *status quo* organizacional. En este esquema y con el objetivo de presentar referencias empíricas con espíritu crítico, describiremos en forma sucinta algunos casos en los que se abordaron problemas organizacionales en nuestro país cuyas implicancias trascendieron las fronteras de la organización. Finalmente, en las conclusiones desarrollamos una propuesta orientada a ofrecer una mirada crítica que incida en el debate público sobre formas de organizarse en sociedad con espíritu emancipador.

**Palabras clave:** Estudios organizacionales, Perspectiva crítica, Debate público.

### Abstract

In this article, we propose to problematize the origin of Organizational Studies (hereinafter OS), closely linked at first to the field of Management, concerned with the effective management of the workforce. From the second post-war period onwards, research began to address organizational issues from a broader perspective, which later led to the emergence of critical views. In Argentina, in spite of the late emergence of OE, several researches in this field have been developed long before and in different disciplines. However, we believe that not all research related to OE should be included in critical studies. In this sense, we will present an analytical framework for OE that contributes to the strengthening of aspects that denaturalize the organizational status quo. Within this framework, and with the aim of presenting empirical references in a critical spirit, we will briefly describe some cases in our country in which organizational problems whose implications transcended the boundaries of the organization were addressed. Finally, in the conclusions we develop a proposal aimed at offering a critical view that influences the public debate on ways of organizing in society with an emancipatory spirit.

**Keywords:** Organizational Studies, Critical Perspective, Public Debate.



## Introducción: En torno al origen de los Estudios Organizacionales. La Administración en tanto discurso del capital

Desde fines del siglo XIX, el concepto de organización devino un objeto de estudio y un campo de problematización. Preocupaciones de índole productivo, tecnológico y de gestión (Ibarra Colado, 1991) a las que se enfrentaban las grandes corporaciones del mundo económicamente desarrollado de aquel entonces (especialmente los EEUU, Inglaterra y Francia) pasaron a formar parte de las primeras pesquisas. A partir de investigaciones llevadas a cabo, en un primer momento, por individuos cuyas trayectorias profesionales estaban marcadas ya sea por la experiencia de trabajo en diferentes industrias o por su formación en ingeniería y posteriormente en escuelas de negocios, el concepto de organización estuvo estrechamente vinculado con el de empresa o corporación (Ibarra Colado, 2006). De aquí surge una forma sesgada de estudiar a la organización, centrada principalmente en las preocupaciones e intereses del capital.

El campo emergente en este marco, comúnmente denominado Administración, Ciencias de la Gestión o *Management* -en su acepción en inglés- estuvo estrechamente ligado a la praxis laboral. Incluso se podría sostener que, históricamente, el espacio productivo determinó las incumbencias de sus saberes. El principal foco de interés de este campo estuvo centrado en el despliegue de técnicas y estrategias para la supervisión y el control del trabajo de sujetos que, a partir de la revolución industrial, pasaron a disponer de su fuerza de trabajo para así “venderla” al propietario de los medios de producción (Marx, 1975). Es necesario aclarar que esta “libertad” de cambiar de amo no fue producto de la elección de los trabajadores, sino que fue consecuencia de un proceso premeditado de expulsión de la mano de obra rural, especialmente en los países que tempranamente se sumaron a la revolución industrial como Inglaterra (Coriat, 1994).

Ahora bien, una vez que los trabajadores podían “elegir” a sus empleadores en las grandes urbes inglesas abarrotadas de migrantes del campo, los empresarios comenzaron a enfrentarse con el desafío de lograr que estos trabajadores -que percibían salarios que apenas les alcanzaba para sobrevivir en pésimas condiciones- cooperaran y pusieran todo su empeño para alcanzar las metas de producción sin el uso de la coacción física. Sin duda alguna, el objetivo que se planteaba el capital consistía en hacer que los trabajadores percibieran como propios los objetivos planteados por el capital. Precisamente, en el intersticio generado entre la necesidad de vender la fuerza de trabajo por parte de los trabajadores y el objetivo que se planteaban los empresarios para lograr la cooperación sostenida (Barnard, 1938) de estos surge un espacio académico de problematización vinculado a la búsqueda de la gestión eficaz de la fuerza de trabajo que se fue consolidando con el tiempo.

El nacimiento del campo de la Administración o de las Ciencias de la Gestión estuvo estrechamente vinculado con una demanda por parte del empresariado de los países que se sumaron en los inicios de la revolución industrial. Mientras que la ingeniería industrial se ocupaba de mejorar al desempeño de las máquinas, las instituciones ligadas al estudio del *management* se dedicaban a formar cuadros que representasen los objetivos corporativos en la permanente búsqueda de la eficiencia productiva. No es casualidad que las primeras escuelas de negocios se hayan fundado a fines del siglo XIX, como es el caso de EEUU e Inglaterra. La demanda de administradores de la fuerza de trabajo de los grandes conglomerados industriales fue el disparador para la creación de casas de estudio tales como el *Harvard Business School*. En paralelo, en EEUU se crearon numerosas propuestas formativas que ofrecían capacitación en gestión tanto a nivel de pregrado y de grado (Khurana, 2007). A comienzos del siglo XX, comenzaron a discutirse cuáles eran los objetivos que debía plantearse la formación en Administración.

“*For business or about business*” (Khurana, 2007, p. 174) fue una disputa nodal que acompaña al campo de las Ciencias de la Gestión desde hace más de 100 años. ¿En qué consiste la formación en negocios? ¿En formar cuadros para mejorar los negocios o en educar con el objetivo de obtener una perspectiva comprehensiva de los negocios? El movimiento pendular entre estas dos estrategias formativas caracterizó a los estudios de la Administración. Si la educación para mejorar los negocios fue apropiada por el campo de

la Administración, el objetivo de comprender las tramas que se entrelazan en la vida en las organizaciones fue acaparado por las Ciencias Sociales.<sup>1</sup>

## **Un marco analítico para el abordaje crítico de los Estudios organizacionales**

La manera en que se presentaron a la sociedad no solo los planes de estudio de las carreras vinculadas a la gestión, sino las propuestas de acción e intervención en el ámbito empresarial que surgían a partir de los resultados de las pesquisas desarrolladas en las instituciones de educación superior, puede ser sintetizada de acuerdo a un esquema planteado por Burawoy (2004) originalmente para el campo sociológico. Dicho autor se propuso presentar un esquema que dé cuenta de formas de construcción de conocimiento y de apelación a diferentes audiencias en el campo sociológico. Dicho marco de análisis puede servir para dar cuenta de los desafíos a los que nos enfrentamos a la hora de establecer los contornos de una perspectiva crítica de los Estudios organizacionales (en adelante EO).

Dentro de las dos formas de construcción del conocimiento que reconoce Burawoy, la de carácter instrumental está orientada a la resolución de problemas prácticos que presenta la vida en sociedad. Este tipo de saberes se funda en la necesidad de formar graduados en la disciplina dispuestos a ofrecer una suerte de caja de herramientas que permita atender los desafíos que imponga la vida profesional. Por otro lado, el conocimiento de carácter reflexivo se relaciona con los términos en los que Weber (1993) planteó en su texto "El político y el científico", donde sostiene que, a diferencia del político, la labor del científico se basa en la permanente búsqueda de la verdad sin necesidad de tener en consideración las aplicaciones prácticas de dicha verdad. En el caso del conocimiento reflexivo, las necesidades de solución a problemas prácticos que presente el Estado, las organizaciones de la sociedad civil o incluso las empresas, no forman parte de sus incumbencias. En cambio, dicha forma de saber se orienta a procurar desentrañar los fundamentos sobre los que se asienta el mundo social.

Los resultados de esas formas de conocimiento, según Burawoy, pueden ser difundidos a dos tipos de públicos. Por un lado, a una audiencia extra – académica, en la que la producción científica debe someterse a un proceso de traducción para que logre ser inteligible en un ámbito ajeno al mundo académico. A su vez, la audiencia académica se erige como un público natural de la producción de conocimiento científico, en la que los cánones del estilo universitario suelen reproducirse a la hora de la divulgación de los hallazgos de las diversas pesquisas.

En la descripción del trabajo sociológico, Burawoy (2004) da cuenta de 4 formas de ejercicio de dicho campo. Cuando el conocimiento utilizado es instrumental y la audiencia es académica, se trata del trabajo de carácter profesional. En nuestro caso se trataría de aquellos que se dedican en el claustro académico al estudio de casos con la finalidad de la mejora del desempeño organizacional o de la toma de decisiones en diferentes configuraciones organizacionales, solo por citar algunos ejemplos. Por otro lado, cuando el conocimiento es instrumental pero el público atendido es extra académico, Burawoy caracteriza a este tipo de trabajo sociológico en términos de políticas públicas. En el caso de los EO, este rol lo ocuparían los consultores y analistas organizacionales, dedicados a brindar soluciones concretas a problemas que enfrenta el mundo empresarial, de las organizaciones de la sociedad civil o del ámbito estatal. Cuando el conocimiento es de naturaleza reflexiva y la audiencia es académica, la labor sociológica se enmarca dentro de la crítica. En este caso, en el campo de los EO, los aportes de los *Critical Management Studies* en el mundo anglosajón, la Administración crítica o la Sociología del Management en nuestra región, pueden englobarse dentro de este tipo de labor investigativa. No se trata de ofrecer recetas ni soluciones a cuestiones que la sociedad o las organizaciones demandan, sino que su objetivo es producir conocimiento que permita cuestionar lo establecido, brindando un marco de indagación que apunte a deconstruir paradigmas que se ocuparon de la reproducción social. Por último, cuando el conocimiento es reflexivo pero apunta a una audiencia extra - académica, Burawoy lo describe como sociología pública, mientras que en nuestro caso podría encasillarse en una actividad laboral que hasta ahora no tuvo suficiente desarrollo ni en nuestra

región ni en el resto del mundo. Se trata de especialistas que se involucrarían en el debate público con el fin de reflexionar acerca de nuevas formas de organizar la vida en sociedad basadas en principios tales como la igualdad y la justicia con el objetivo de lograr una sociedad emancipada de formas opresivas de organización. Aquí entrarían organizaciones cuyos principios fundantes no estarán atados a la performatividad (Fournier y Grey, 2000).

**Tabla 1**  
División del trabajo sociológico

	Audiencia académica	Audiencia extra-académica
Conocimiento Instrumental	Profesional	Policy
Conocimiento Reflexivo	Crítica	Pública

**Fuente:** Burawoy (2004, p. 11)

La necesidad de establecer una caracterización de las diversas formas de abordar el estudio y el análisis organizacional contribuye a empezar a dirimir disputas en torno a los objetivos que se plantea el mundo académico desde el mismo surgimiento del campo de los EO. Desde sus inicios y por el solo hecho de diferenciarse de las corrientes ortodoxas que campearon en el campo de la Administración, los EO se presentaron como encuadrados en la Teoría crítica. En este sentido, los aportes de Burawoy (y su rechazo a las teorías conservadoras de las organizaciones en lugar de aquellas que cuestionen sus *statu quo*) convocan a ubicar las pesquisas del campo en alguno de los cuadrantes, separando aquellas orientadas a cuestionar el orden establecido (ya sea desde una posición crítica o con el objeto de incidir en la transformación social por medio del involucramiento en el debate público).

Una vez planteada la división del trabajo del campo de los EO, faltarán ciertas coordenadas teóricas a partir de las cuales se podrán desarrollar los marcos conceptuales necesarios para el desarrollo de pesquisas alejadas de los postulados *mainstream*. Asimismo, en línea con estrategias metodológicas inductivas (Glasser y Strauss, 1967), las claves que consideramos fundamentales para el despliegue de marcos interpretativos con fundamentos teóricos robustos deberán alejarse de determinismos sociales de toda índole. A su vez, evitamos caer en subjetivismos que desdeñen todo condicionamiento social en la vida organizacional.

El conocimiento reflexivo sobre las organizaciones cuestiona el conservadurismo orientado en forma exclusiva a la búsqueda de la mejora de su desempeño, sea este económico o basado en cuestiones más abstractas tales como la reputación social o la sostenibilidad. En el sistema capitalista, en el que casi la totalidad del mundo occidental se encuentra inmerso, apuntar contra diferentes formas de opresión o destacar los matices en los que se expresan las prácticas o discursos resistentes al orden establecido nos lleva a la necesidad de estudiar la manera en que el capital ejerce el poder al interior de las organizaciones, incluso en aquellas que carecen de la finalidad del lucro, puesto que estas también están inmersas en el sistema capitalista.

Bajo el paraguas de la estrategia metodológica inductiva la cual le otorga un lugar destacado a la capacidad de agencia de los sujetos sin por eso invisibilizar los desafíos, obstáculos y condicionamientos que conllevan las variables de carácter “estructural”, desde nuestra perspectiva, el estudio del discurso -y las prácticas- del poder en el marco del capitalismo debe incluir dos marcos de análisis principales. Por un lado, el régimen de subjetivación (Illouz, 2007; Brockling, 2013; Zangaro 2010) y, por otro lado, la sociología pragmática (Ilouz, 2007; Boltanski, 2000; Papalini, 2015).

En cuanto a la perspectiva del régimen de subjetivación, el estudio de la vida organizacional debe poner el foco en las estrategias que elige el poder para perpetuarse. Para esto, las pesquisas se ocupan de tareas tales como la descripción de la gramática del *management* (Luci, 2012), no solo en términos unidireccionales “de arriba abajo” sino también como los propios sujetos introyectan las pautas de ejercicio del poder para sí mismos, pero de ninguna manera procura dar cuenta de experiencias subjetivas en forma aislada. Dentro de este marco analítico interpretativo, no hay lugar para el estudio de la emergencia de las diversas formas en que los individuos responden a las directrices del poder. El centro de los análisis es el poder y su onda expansiva que repercute en los sujetos.

En otro orden de cosas, la sociología pragmática, a diferencia del régimen de subjetivación, procura hurgar en las respuestas que ofrecen los sujetos inmersos en dicho régimen. Si en el caso del régimen de subjetivación se da por sentada la eficacia del ejercicio del poder, la sociología pragmática pretende dar la palabra a aquellos sujetos que se ven afectados por dicho régimen. Esta segunda forma de abordaje ayuda a matizar los efectos del régimen de subjetivación, que pueden ofrecer una imagen o llevar a conclusiones deterministas o dicotómicas sobre el ejercicio del poder. Sin embargo, concentrarse solo en el marco analítico de la sociología pragmática puede correr el riesgo de pretender que la transformación social -y organizacional- es obra exclusiva de la voluntad subjetiva, lo que sería funcional a las tesis inspiradas en el *self made man* del neoliberalismo.

Para esto, con el objetivo de articular las dos miradas, una centrada en estudiar los efectos del ejercicio del poder y otra que intenta indagar los márgenes de acción subjetiva sin por eso negar el carácter conflictivo en la relación poder-sujeto, los sociólogos franceses Jean Pierre Durand y Marie Christine Le Floch (2005) sostienen que, si bien es innegable la asimetría de poder existente entre “dominantes y dominados”, esto no necesariamente debe suponer que la legitimidad de aquel que ejerce el poder está dada de antemano. En este sentido, los sociólogos franceses señalan que la materialidad del ejercicio del poder no lleva de forma inexorable a la aceptación, la confianza o la credibilidad por parte de aquellos hacia los cuales se ejerce dicho poder.

Pasemos ahora a describir casos concretos en los EO donde la utilización del marco analítico descrito *ut supra*, se articuló con el objetivo de esbozar una perspectiva crítica a la vez que orientada hacia el debate público para repensar las estructuras, así como los objetivos implícitos en las diversas configuraciones organizacionales. En estos casos, se analizarán tanto las estrategias orientadas a la organización y el control del trabajo, como las formas en que los propios sujetos implicados se apropián y reaccionan a dichas estrategias. En todas las pesquisas que se describen a continuación, hemos realizado un exhaustivo trabajo de campo, basado principalmente en entrevistas semidirigidas en profundidad a medios y personal directivo de grandes empresas establecidas en Argentina de diferentes rubros y orígenes del capital. A su vez, hemos entrevistado a consultores del área de recursos humanos y delegados sindicales de gremios de personal jerárquico. Las entrevistas han sido realizadas en el marco de mi tesis doctoral así como de diferentes proyectos financiados por la Universidad Nacional de General Sarmiento, el CONICET y la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.

## **Referencias empíricas para el abordaje crítico y orientado hacia el debate público de los EO**

### **1. Las evaluaciones de desempeño del personal de mando en grandes empresas**

El auge de los EO en el mundo occidental surge a partir de la 2da posguerra mundial. Uno de los principales debates en el campo de la Administración del cual el nuevo campo se nutre fue denominado la Nueva escuela de las relaciones humanas (Peters y Waterman, 1982). La expansión del modelo norteamericano de gestión empresarial se dio en el marco del desarrollo capitalista a escala global. La internacionalización de los grandes conglomerados empresariales de los EEUU en el resto del mundo conllevó a la necesidad de establecer dispositivos de control del trabajo managerial. Los hallazgos de la Escuela de relaciones humanas en los EEUU en el periodo de entreguerras fueron retomados una vez

concluida la contienda bélica. La investigación llevada a cabo por Elton Mayo (1993) durante las décadas del 20 y 30 del siglo pasado, no solo se enfocaron en el control del trabajo de las operarias sino que también se esforzó por proponer nuevas pautas en el ejercicio del trabajo de mando. La incorporación de “habilidades blandas” en los requisitos para erigirse en un “buen jefe” conllevo a la incorporación de criterios cualitativos para evaluar el desempeño gerencial. A partir de aquí, comenzarán a expandir dispositivos cada vez más sofisticados destinados a premiar -y sancionar- el trabajo managerial con el objetivo de dejar atrás la arbitrariedad en la gestión de la carrera corporativa.

Sin embargo, en Szlechter (2015), dimos cuenta de la persistencia de la arbitrariedad en las evaluaciones del trabajo gerencial a través el estudio pormenorizado de numerosos manuales corporativos que describían los criterios a evaluar. La dificultad de la evaluación laboral no es algo nuevo en el campo de los estudios del trabajo (Dejours, 2015). El carácter eminentemente subjetivo del trabajo (especialmente en la profunda intimidad involucrada en el desarrollo de las actividades productivas) obliga al despliegue de verdaderos simulacros que pretenden otorgarle un halo científico a una experiencia difícil de cuantificar. Del análisis de los resultados de las evaluaciones y de las reacciones de quienes han sido evaluados es posible descubrir matices y claroscuros en la producción del consentimiento (Szlechter, 2015) en personal que se supone debiera actuar en consonancia con los objetivos corporativos.

De aquí se desprende que los objetivos establecidos por una organización no están asegurados de antemano. Incluso actores que participan en el diseño de dichos objetivos o a los que se les delega velar por su cumplimiento, pueden alinearse con estos o desplegar diversas formas de resistencia abiertas u ocultas. El análisis de los “dos lados del mostrador” en el estudio de la evaluación del trabajo gerencial en grandes firmas permitió desnaturalizar y poner en cuestión la literatura tradicional en los estudios del *management*. Por otro lado, la lectura en filigrana de los criterios utilizados en las evaluaciones de la labor de mando, donde se decide a quién premiar pero también a quién sancionar, permite arrojar luz sobre las formas de justificación de jerarquías sociales por fuera de los límites de la organización, cuestión que analizaremos en el próximo apartado.

## ***2. El estrechamiento de la brecha de ingresos entre personal de conducción y trabajadores sindicalizados: el cuestionamiento de la meritocracia como base para la construcción de un orden social legítimo en grandes firmas***

En el transcurso de nuestra investigación de las técnicas de evaluación de la *performance* en el mundo del *management* de grandes firmas, fuimos testigos de un fenómeno que cada vez lograba mayor preeminencia en este tipo de organizaciones. Durante el gobierno kirchnerista se produjo un resurgimiento masivo de los convenios colectivos de trabajo. En forma paralela, el consejo de salario mínimo, vital y móvil inauguró un sendero de fuerte recuperación del haber mínimo que obligó a renegociar las escalas de las paritarias, puesto que la escala más baja debiera ubicarse por encima del salario mínimo. La persistencia de las negociaciones colectivas entre sindicatos y empresarios fue minando la brecha salarial que separaba los niveles de ingreso entre personal de mando y trabajadores sindicalizados (Battistini y Szlechter, 2017).

Desde el año 2006, comenzó a observarse un estrechamiento de esta brecha que encendió luces de alarma en el mundo empresarial. En determinados sectores como el de la industria automotriz, comenzaron a darse fenómenos inusuales donde un gerente de recursos humanos podía percibir un salario menor que un supervisor del área de pintura de la terminal. De repente, la obtención de un título universitario no aseguraba un sobresalario (Milner, 1997) propio de una burguesía que suele percibir un plus ya sea por su “alta calificación” (asegurada en principio por el diploma) o por su compromiso con los objetivos del capital (Wright, 1976). La meritocracia constituía una suerte principio ordenador (Von Dollinger Regnier, 2007) -y justificador- de las jerarquías organizacionales. Pero un fenómeno como el descrito, en el que la correlación de fuerzas comenzó a erigirse como un proxy para el análisis de las escalas salariales en las firmas, convirtió a la meritocracia en un verdadero acto de fe (Szlechter, 2019).

A partir de aquí, se abrieron nuevos interrogantes que generaron un paulatino desmoronamiento de los cimientos que sostienen los sentidos comunes en la construcción de las carreras en el mundo corporativo y en la evaluación de los criterios del buen trabajo (Battistini y Szlechter, 2024). Los trabajos mejor pagos suelen ser catalogados como los mejores trabajos, pero cuando los niveles salariales comenzaron a acercarse al de los operarios, no llevó a preguntarnos acerca de los criterios para evaluar la utilidad -e inutilidad- de ciertos trabajos comúnmente denominados altamente calificados. La pregunta sobre cuáles debieran ser los criterios para establecer los niveles -y las brechas- salariales en una sociedad se erigió como una de las formas de cuestionar la desigualdad en el capitalismo.

### **3. Los intentos -infuctuosos- de profesionalización del management en nuestro país**

Los EO constituyen un campo que se deriva del de la Administración, pero en lugar de centrarse en las preocupaciones de los responsables de la dirección de las organizaciones, procura ir más allá intentando comprender las coordenadas que subyacen en la vida de estas. Sin embargo, no por eso debemos catalogar a los EO como un campo imbuido de espíritu crítico. Los EO siguen desarrollándose dentro de Facultades de Administración o de Negocios. Esto se debe a que, por lo general, la formación brindada en las instituciones de educación superior donde están instalados los equipos de investigación del campo de los EO, se orienta a la educación en Administración y sus egresados se convierten en “profesionales” de la Administración o la gestión de organizaciones.

A pesar de que suele estar naturalizada la noción de “profesional” del *management*, la inclusión de los estudios sobre gestión o administración de organizaciones en el seno de las profesiones en su sentido clásico del término, nunca estuvo del todo saldada. Tanto la autoridad jurisdiccional (Khurana, 2017) que supone una certificación que garantiza el monopolio en la práctica de la profesión en el mercado, como la vinculación de sus incumbencias con apelaciones al bien común (Abbott, 1988) nunca terminaron de definirse. ¿Para qué se estudia la gestión, la Administración o la vida en las organizaciones? ¿Para entenderlas o para mejorar su desempeño?

El estudio de las organizaciones estuvo ligada a las necesidades del capital. Khurana (2017) señaló que el dilema acerca de estudiar al *management* o en beneficio del *management* fue un dilema que nunca encontró su sutura. Incluso, según dicho autor, cuando aparecieron esfuerzos significativos para transformar a la Administración en una ciencia que procure elaborar una perspectiva comprehensiva de las organizaciones, estos quedaron a mitad de camino debido a que el mercado terminó doblegando estos esfuerzos que partían de Fundaciones como Ford que ofrecían cuantiosas inversiones para transformar al *management* en una ciencia. Finalmente, las necesidades del capital lograron preeminencia por sobre los intentos de una perspectiva más “científica” de la formación y la investigación sobre el mundo de las organizaciones.

Argentina no estuvo exenta de estos procesos. Si bien los EO surgieron tempranamente y de manera dispersa en diversas subdisciplinas de las Ciencias Sociales (Szlechter, Bauni y Suárez Maestre, 2024), las Facultades de Ciencias Económicas, donde se ubicaba la carrera de Administración y en la que tenían sede las principales pesquisas del campo, concentraron la mayoría de los estudios vinculados a los EO desde la creación de la carrera de Administración en nuestro país en la Universidad de Buenos Aires, en el año 1959. Desde el inicio, la formación en Administración tuvo por objetivo la formación de cuadros para las grandes empresas transnacionales (Szlechter y Berman, 2023). Recién en el año 1973 es posible empezar a hablar del comienzo de las miradas críticas sobre el estudio y la formación en el mundo de las organizaciones argentinas.

El breve periodo en el que se produjo una reforma profunda en el plan de estudios de la Licenciatura en Administración, logró inaugurar una nueva etapa donde los objetivos planteados por los responsables de la dirección de las organizaciones no debiera ser la única preocupación a la hora de investigar en el campo de los EO.<sup>2</sup> A modo de ejemplo, la asignatura sobre gestión del personal pasó a denominarse historia del movimiento obrero, en la que se procuraba brindar una visión comprehensiva sobre la relación capital-trabajo. Más allá que rápidamente esta “revolución” fue rápidamente desbaratada, esta sentó las bases para el

despliegue de numerosas vertientes alternativas y críticas del *mainstream*. Aún hasta el día de hoy, la discusión en torno a la profesión de la Administración no pudo ser saldada y los Consejos Profesionales en Ciencias Económicas están conformados principalmente por egresados de la carrera de Contador Público. En síntesis, estudiar a las organizaciones para mejorar su performance o con el fin de producir conocimiento sobre estas continúa siendo el principal dilema del campo de la Administración o de los EO.

#### **4. La diversión como estrategia de gestión de recursos humanos en firmas tecnológicas**

El juego ha formado parte integral del proceso de trabajo desde los albores de la revolución industrial. Ya sea como mecanismo de evasión de las duras condiciones de trabajo o en tanto estrategia destinada a generar compromiso con los objetivos organizacionales (Szlechter, Pavone y Bentivoglio, 2024), la emergencia de lo lúdico funcionó como válvula de escape que ayudó a mantener un ambiente laboral pacificado. No obstante, el juego como eje central en la organización del trabajo demoró mucho tiempo en imponerse. No fue sino hasta la difusión global del modelo de Silicon Valley (Sadin, 2018) en los últimos 20 años por parte de los gigantes tecnológicos, que las oficinas de este tipo de firmas se transformaron hasta tal punto que sus espacios laborales pasaron a denominarse “campus” emulando el diseño de los predios en los que se emplazan las universidades de los EEUU, donde prevalece la apariencia de una vida despojada y desestructurada en medio de verdes praderas. En estos entornos productivos, todos los aspectos formales tanto en la vestimenta, como en las relaciones personales o en el cumplimiento de los horarios, fueron dejados de lado para enfocarse en el despliegue de la inventiva y la creatividad de los empleados, tan necesarias en el diseño y el desarrollo de software.

Las oficinas de firmas de base tecnológica alrededor del mundo pasaron a transformarse en verdaderos entornos lúdicos, con mesas de ping pong, aros de basquetball, sillones confortables para dormir una siesta, parrillas para hacer un asado o salas de música que ayudan a distraerse para retornar al trabajo revigorizados. Todos estos ejemplos reales que hemos registrado en nuestro trabajo de campo, dan cuenta que la felicidad y la diversión han sido tomados con seriedad en la gestión del proceso de trabajo por parte de este tipo de organizaciones. Cada vez más aspectos de la subjetividad y de la intersubjetividad pasan a formar parte de las estrategias destinadas a mejorar la productividad de las organizaciones. Todas las actividades de esparcimiento incorporadas a la jornada laboral han logrado captar las energías que antes eran utilizadas por fuera del espacio laboral.

#### **5. La gestión científico-algorítmica del proceso de trabajo en firmas del modelo GAFA**

Las firmas que pasaron a adoptar el modelo GAFA (acrónimo para aludir a Google, Apple, Facebook y Amazon) en todo el mundo, no solo destinaron cuantiosas inversiones en la gestión de la felicidad en el trabajo, sino que sus desarrollos tecnológicos fueron utilizados también en la gestión de su fuerza de trabajo. Tanto para reclutar “talentos” como para premiar y sancionar el desempeño laboral, las herramientas que se nutren de big data a través del uso de algoritmos pasaron a formar parte nodal de las estrategias empresariales de recursos humanos (Szlechter y Zangaro, 2020).

Diversas firmas incorporaron las redes sociales para alentar la socialización -y el control- de sus trabajadores. Así, los saludos por el cumpleaños o el nacimiento de un hijo se entrelazaban con los reconocimientos por alguna tarea específica de un compañero de trabajo. Las interacciones en el espacio laboral pasaron a alimentar el big data que ayuda a los departamentos de recursos humanos a desarrollar dispositivos de retención -o de desvinculación- de los empleados. Por otro lado, la gestión algorítmica pasó a otorgarle un halo de científicidad a las decisiones de los empleadores. La legitimidad de las decisiones que tomen las empresas pasó a fundarse en el hecho que todo análisis se sustenta en datos provistos por los propios trabajadores en tiempo real. La gestión de los aspectos propios del terreno de la intimidad que había comenzado con el proceso de ludificación de los espacios de trabajo, ahora puede ser fácilmente

transformada en datos y procesada con la finalidad de controlar el proceso de trabajo hasta límites insospechados.

## ***6. Teletrabajo y redefinición de lazos en los espacios productivos: la pandemia como punto de quiebre en el vínculo entre trabajadores y empleadores. El caso de managers en diseño y desarrollo de software***

El trabajo remoto o teletrabajo, previo a la aparición de internet, casi no estaba contemplado dentro del universo organizacional. Recién con la posibilidad de realizar el trabajo a distancia mediante dispositivos técnicos, solo en casos puntuales debido a viajes, enfermedad o licencia, esta forma de actividad laboral pasó a estar aceptada y legitimada. Pero la regla era que el trabajo debía realizarse dentro del espacio laboral. Con la aparición de las firmas de base tecnológica, en forma paulatina comenzó a difundirse el modelo del teletrabajo como estrategia de atracción de trabajadores altamente demandados. La posibilidad de trabajar desde la casa una o dos veces por semana constituía un beneficio que algunas firmas otorgaban para atraer y retener desarrolladores de software que escaseaban en el mercado laboral. El trabajo remoto -aunque parcial- se erigió como uno de los elementos centrales en la negociación de las condiciones de trabajo de estos empleados.

Con la irrupción de la pandemia de Covid19, las empresas se vieron obligadas a permitir el teletrabajo para poder sobrevivir (Szlechter y Bentivoglio, 2021). Muchos trabajadores, especialmente aquellos que disponían de suficiente espacio -y de dispositivos tecnológicos- en sus hogares para el normal desarrollo de sus actividades laborales, comenzaron a valorar los márgenes de libertad que ofrecía esta modalidad de trabajo. En forma paralela, las empresas debieron desplegar una serie de dispositivos no solo para gestionar y controlar el trabajo a distancia sino también para fortalecer la “cultura”. Con la finalización de la pandemia, las firmas del sector tecnológico se vieron en dificultades para hacer retornar a sus empleados a los lugares de trabajo. Los desarrolladores de software, conscientes de su poder de negociación para hacer valer sus “conquistas”, prefirieron seguir trabajando desde sus hogares, lo que les permitía no solo manejar sus tiempos sino también tener otros trabajos en forma remota. Para ellos, el mercado no se restringe al espacio territorial nacional, sino que adquiere características globales.

Por otro lado, la construcción de la cultura de empresa tenía por objetivo el fortalecimiento de los lazos sociales. Ya en el experimento llevado a cabo por Elton Mayo en la década del 20 y 30 del siglo pasado, se había demostrado que los vínculos informales (relacionados con el ámbito doméstico) que emergían la fábrica no solo mejoraban la motivación de los empleados, sino que aportaban al aumento de la productividad. Pero estos vínculos podían construirse en forma presencial, con todos los trabajadores en el mismo espacio físico. La nueva realidad de las firmas tecnológicas, donde se observan oficinas completamente vacías, la construcción de la sociabilidad se ve desafiada. Este fenómeno tiene implicancias no solo para el fortalecimiento de la cultura por parte de las empresas sino también para la construcción de redes de solidaridad entre compañeros de trabajo, lo que dificulta el despliegue de formas de resistencia o de lucha por la mejora de condiciones de trabajo.

## **Conclusiones**

El campo de los EO se enfrenta permanentemente a nuevos y viejos desafíos. Por un lado, nunca terminó de desvincularse de la Administración, disciplina que puede considerarse pionera en los estudios sobre este objeto de estudio. Por ese motivo, es difícil vincular en forma automática a los EO con la perspectiva crítica, puesto que una parte importante de estos siguen sirviendo a los intereses del poder. El hecho de que los investigadores de los EO sigan realizando sus actividades en escuelas de Administración genera una cierta dificultad en el diálogo con las diferentes disciplinas del campo de las Ciencias sociales, que en caso de concretarse hubiese ayudado a vincular sus preocupaciones con procesos de implicancias societales. En este sentido, la propuesta de Burawoy para el campo de la Sociología -que consideramos pertinente para los Estudios organizacionales- puede ayudar a convocar a los investigadores de los EO a una mayor implicación

con debates que trascienden las fronteras de la organización. Tanto la perspectiva crítica como la pública que propone Burawoy forman parte de la forma en que se podría establecer el diálogo con las Ciencias Sociales. Esto supondría, por un lado, desnaturalizar sentidos comunes de larga data en los estudios sobre la organización y por otro, intervenir en los debates públicos por fuera del ámbito académico para ofrecer modelos alternativos al *mainstream* de organizarnos en sociedad. Los estudios de caso que hemos descrito de manera sucinta en este artículo, constituyen un intento por tender esos puentes cuya construcción es aún incipiente.

Alejarse de las pesquisas que centran su atención en la necesidad de reproducción del orden organizacional pareciera ser una premisa en el proceso de construcción de un programa que no necesite la aclaración de que tal o cual investigación está abordada desde una perspectiva crítica de los EO. Por otro lado, el objetivo de incidir en el debate público a partir de un conocimiento de carácter reflexivo no debiera obturar los esfuerzos por mantenerse dentro de la mirada crítica, puesto que cuestionar el *statu quo* no tiene que implicar la abstención de ofrecer alternativas “prácticas” de organizarse en sociedad. Pero para esto, se hace perentorio incluir en los análisis las miradas y perspectivas de todos los actores intervenientes en las diferentes configuraciones organizacionales.

## Financiamiento

Este artículo cuenta con el financiamiento de los siguientes proyectos de investigación: Proyecto de investigación científica y técnica (PICT) 2020: “La intimidad en tensión: Mutaciones en el tiempo y el espacio de trabajo en la post-pandemia” financiado por la Agencia Nacional de promoción científica y técnica. Proyecto de investigación plurianual (PIP) 11220200101249CO 2021-2023: “El trabajo del futuro en cuestión: la dislocación del espacio y del tiempo en el contexto de la post-pandemia” financiado por el Conicet y Proyecto 30/1194 2024-2026 “Los sentidos morales del trabajo y del desarrollo profesional frente a la precariedad contemporánea” financiado por las Universidad Nacional de General Sarmiento.

## Referencias bibliográficas

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. University of Chicago Press. Recuperado de <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226189666.001.0001>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (Eds.) (1992). *Critical Management Studies*. Sage.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Battistini, O. & Szlechter, D. (2017). Cuando la carrera no rinde. Las consecuencias de la convergencia salarial de trabajadores white y blue collar en grandes empresas en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(230), 243-272.
- Battistini, O. & Szlechter, D. (Eds.). (2024). *¿Qué es un buen trabajo?* Ediciones UNGS.
- Boltanski, L. (2000). *El amor y la justicia como competencias*. Amorrortu.

Bröckling, U. (2013). *El Self emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. Editorial Universidad Alberto Hurtado.

Burawoy, M. (2004). Presidential Address: For Public Sociology. *American Sociology Review*, 70, 4-28.  
<https://doi.org/10.1177/000312240507000102>

Coriat, B. (1994). *El taller y el cronómetro*. Siglo Veintiuno Editores.

Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Topia.

Durand, J.-P. & Le Floch, M.-C. (Eds.). (2005). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. L'Harmattan.

Fournier, V. & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter.

Ibarra Colado, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. En E. Ibarra Colado & L. Montaño Hirose (Eds.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (pp. 27-66). UAM-Iztapalapa/Porrúa.

Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488.  
<https://doi.org/10.1177/1350508406065851>

Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Katz.

Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton University Press.

Luci, F. (2012). El management como gramática: La producción de los dirigentes de empresas. *Revista Ciencias Sociales, Especial 135-136*, 171-183.

Marx, K. (1975). *El capital*. Siglo XXI.

Mayo, E. (1993). El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company. En C. Ramírez & X. Ballart (Eds.), *Lecturas de Teoría de la Organización, Vol. I* (pp. 213-230). Ministerio para las Administraciones Públicas.

Milner, J.-C. (1997). *El salario del ideal. La teoría de las clases y de la cultura en el siglo XX*. Gedisa.

Papalini, V. (2015). *Garantías de felicidad. Un estudio sobre los libros de autoayuda*. Adriana Hidalgo.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Lasser Press.

Sadin, É. (2018). *La siliconización del mundo*. Caja Negra.

Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Ediciones UNGS.

Szlechter, D. (2019). Los Juegos de la meritocracia. *Revista Caras y Caretas*, 2353. Recuperado de <https://carasycaretas.org.ar/2019/04/29/los-juegos-de-la-meritocracia/>

Szlechter, D., Bauni, N. & Suárez Maestre, A. (2024). Los estudios organizacionales en la Argentina: Una historia de campos divergentes con un objeto en común. En M. Sanabria, G. Dornelas Camara, G. Rivera Aguilera, N. Bauni, J. C. Núñez Rodríguez, & A. Abad Merchán (Eds.), *En busca de los estudios organizacionales de Latinoamérica* (pp. 179-210). Editorial de la Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789585003354>

Szlechter, D. & Bentivoglio, C. (2021). Teletrabajo en firmas del modelo GAFA. Gestionando intimidades a distancia. En I. y G. del C. Instituto de Prospectiva (Ed.), *Sociedad, Economía y Organizaciones COVID 19: Nuevas realidades y pospandemia, Tomo I* (pp. 16-47). Editorial ECOE. Recuperado de <http://prospectiva.univalle.edu.co/publicaciones/item/450-ejemplo-de-libro-o-documento-para-compartir>

Szlechter, D. & Berman, R. (2023). Tensiones, dilemas y conflictos en el proceso de profesionalización del management en la Argentina. *Revista Papeles de trabajo*, 17(32), 124-147.

Szlechter, D., Pavone, A. & Bentivoglio, C. (2024). La incorporación del juego como estrategia de implicación subjetiva en el trabajo en grandes empresas. En F. Jardim, O. López Ruiz & P. Méndez (Eds.), *Governamentalidades Latino-Americanas: Tramas entre colonialidade e Neoliberalismo* (pp. 193-221). Editorial FEUSP. <https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/1297>

Szlechter, D. & Zangaro, M. (2020). Big Data y People Analytics: Gestión científica de la intimidad y de las emociones. *Revista Innovar*, 30(78), 75-88.

Von Dollinger Régnier, K. (2007). O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil. *Caderno CRH*, 20(49), 57-76.

Weber, M. (1993). *El político y el científico*. Alianza Editorial.

Wright, E. O. (1976). Class Boundaries in Advanced Capitalist Societies. *New Left Review*, 8, 3-41.

Zangaro, M. (2010). Subjetividad y trabajo: El management como dispositivo de gobierno. *Revista Trabajo y Sociedad*, XV(16), 163-177.

## Notas

1 Recién hacia fines de los 70 y principios de los 80 surgió una vertiente crítica dentro del *management* conocido como CMS (c Nos referimos a la reforma -de corta duración- del plan de estudios de la Licenciatura en Administración del año 73 Nos referimos a la reforma -de corta duración- del plan de estudios de la Licenciatura en Administración del año 73 *ritical management studies*) (Alvesson y Willmott, 1992) cuyo objetivo fue transformar la agenda de investigación del campo para incorporar perspectivas críticas desde la sociología, las ciencias políticas y la filosofía, entre otras disciplinas.

2 Nos referimos a la reforma -de corta duración- del plan de estudios de la Licenciatura en Administración del año 73.

