

# MANDOS MEDIOS: UNA CARACTERIZACIÓN A PARTIR DE LA CONSTRUCCIÓN DE JERARQUÍAS Y DISCIPLINAS

*Joaquín Gustavo Bartlett*

*Ana Laura Rivero*

## INTRODUCCIÓN

Los problemas contemporáneos imbricados en el mundo del trabajo superan ampliamente su propio contexto. Más allá de las discusiones teórico-políticas sobre la centralidad del mismo, el trabajo sirvió como punto de partida para las más agudas críticas a la hegemonía capitalista, al punto de ser el escenario por excelencia donde buscar “síntomas” o indicios de las transformaciones históricas del capital (Harvey, 2007). Por otra parte, los diferentes tópicos de estudios del trabajo no son ajenos a los tiempos y contextos en que se desarrollan las transformaciones sociales. En ese sentido, el trabajo como relación social típica del capitalismo se vio interpelado desde diferentes campos teóricos que lo fueron delimitando. Uno de ellos fue la gestión y administración que adquiere centralidad por vincularse estrechamente a un espacio, un sujeto y una acción: la fábrica, el trabajador y el proceso de trabajo.

Desde las sistematizaciones tayloristas al management, la gestión y administración como campo teórico no dejó de pensar modelos que optimicen y efectivicen el proceso de trabajo en pos de una mayor rentabilidad; al mismo tiempo que la empresa moderna ganaba en dimensiones, la complejidad de las técnicas involucradas en los procesos

de trabajo se veía requerida de una mayor profesionalización y racionalización teórica de sus prácticas.

Para el ámbito del trabajo son conocidos los procesos vinculados a las denominadas escuelas tradicionales de gestión centradas en el fordismo y taylorismo: especialización, división de tareas, jerarquización, etc. Dichas concepciones teóricas, que tuvieron incidencia concreta en los procesos de trabajo y que acompañaron el diseño administrativo de los espacios laborales, entraron en crisis y se transformaron a fines de los 70'. En este sentido, se profundizaron las dimensiones simbólicas por sobre las técnicas en un proceso de reconfiguración de las identidades colectivas que incide en la subjetividad de los trabajadores, a la vez que recrea un marco de justificación a modo de espíritu del capitalismo weberiano donde el mismo sujeto involucrado en las redes organizativas y administrativas se ve ante la exigencia de “una adhesión activa” que involucre “iniciativas y sacrificios libremente consentidos” (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 41). En este marco por el cual un campo teórico se consolidó en estrecha relación con prácticas concretas de gestión, emerge la figura del mando medio como agente “mediador” entre capital y trabajo. Por lo tanto, no sólo se trata de la administración y organización de diferentes ámbitos, a modo de circuitos administrativos o pautas burocráticas a cumplir, sino también de la imbricación del sujeto en la puesta en marcha y sostenimiento de los procesos cotidianos.

De manera resumida, podemos decir que la expansión del capital tuvo, entre otras consecuencias, la conformación de un grupo de trabajadores que escapan y complejizan el modelo típico de “obrero”/“patrón”. Al mismo tiempo, esas capas medias se fueron profesionalizando con la creciente conformación del campo disciplinar de la administración y gestión. La pregunta de cómo se construye la adhesión activa de este cuerpo de trabajadores en la reproducción del capital está en estrecha relación con los modos de constituirse a sí mismos que tienen en el ejercicio profesional y cotidiano de su trabajo.

En este sentido, indagamos de manera general la relación del mando medio con las capas superiores y puestos operativos de las empresas; de forma particular nos interesan los procesos de jerarquización que se construyen y la configuración de formas de (auto)disciplinamiento. ¿Por qué indagar en torno a esas dos dimensiones? Básicamen-

te porque encierran aspectos de las prácticas de gestión que fueron y son ampliamente abordadas por las teorías de gestión y administración del trabajo desde el paradigma de Recursos Humanos. Nociones como liderazgo, comunicación, autoridad, son temáticas recurrentes en textos de gestión y administración. Una revisión por autores ampliamente difundidos del campo de los recursos humanos como Chiavenato (2007; 2009) da cuenta de un amplio abordaje de temáticas que en última instancia remiten a los modos en que se deben asumir las relaciones de trabajo, en otros términos, racionalizando como objeto de estudio los vínculos que se dan dentro de las organizaciones dotándolas de sistematicidad y espesor teórico.

En contrapartida, la práctica concreta de gestión por parte de los mandos medios no sólo está ligada a una formación disciplinar particular, sino también a una suerte *ethos* profesional que condiciona la autorepresentación de los *manager* dentro de las organizaciones, dotando a las relaciones que se dan dentro de los espacios de trabajo de una especificidad a la cual intentamos aproximarnos a partir de los modos de jerarquización y (auto)disciplinamiento.

En la misma línea, las jerarquías y disciplinas, entre otros aspectos constitutivos de los espacios de trabajo, contienen en sus prácticas las dimensiones sociológicas y políticas de las relaciones de trabajo. Como regímenes de interacción e involucramientos plurales, las formas de sociabilidad a las que se ve expuesto el individuo fueron atravesadas por otras esferas (Thévenot, 2016). A decir de Martuccelli (2007, p. 208) jerarquía, igualdad y diferencia, son regímenes de interacción que devienen de lo político y que construyen modos de interacción en otros ámbitos. ¿Cuándo un espacio de trabajo puede cerrar o abrir discusiones políticas en un sentido amplio del término? ¿Cuándo puede ser tensionado de modo horizontal o verticalmente para disputar derechos u obturar conflictos? Estas preguntas en parte tienen su respuesta en el cruce de los individuos en un contexto determinado por su propia disposición a las acciones, que sin desconocer dimensiones analíticas estructurales que lo condicionan, operan en un orden y con efectos concretos.

## SOBRE LA DEFINICIÓN DE MANDOS MEDIOS

Usamos de manera indistinta los términos mandos jerárquicos, medios, manager o ejecutivos asalariados para referirnos a la porción de trabajadores que dentro de una organización tienen algún tipo de capacidad decisoria sobre la circulación del capital y la gestión de la fuerza de trabajo producto de la división entre “dirección” y “propiedad” (Luci y Szlechter, 2014; Luci, 2011).

El problema de definir a este cuerpo de trabajadores tiene varios antecedentes y se vincula con la expansión de las capas medias a partir de mediados del siglo XX, Estado de bienestar mediante. Dentro de las corrientes marxistas, autores como Braverman (1974) o Panzieri (1976) describen a los mandos medios como los agentes encargados de guiar y contener al cuerpo de trabajadores facilitando el proceso de acumulación<sup>1</sup>, es decir, en su posición ambigua dentro del antagonismo capital-trabajo se inclinan a asimilarse e identificarse con la clase capitalista (incorporación) antes que a la clase obrera (proletarización).

De igual modo resulta provechoso entender la perspectiva que brinda López Ruiz, quien define a los mandos medios como capitalistas en relación de dependencia, poniendo el acento en la capacidad que tienen de reproducir y acumular capital mediante la gestión de aspectos simbólicos:

“El capital del ‘capitalista en relación de dependencia’ son sus destrezas de gestión capitalista. Se trata de un capital que no es estrictamente conocimiento, no al menos en el sentido tradicional de acumulación de conocimiento. Lo que aquí llamo ‘destrezas de gestión capitalista’ son las habilidades generales de gerenciamiento -de management de información a management de relaciones- sumadas a las habilidades, motivaciones e ingenio necesarias para aumentar las ganancias, ‘agregar valor’ para la empresa. Esto incluye aptitudes esenciales como el desapego de esquemas tradicionales -y también de lugares, personas y cosas-

1 Al respecto dirán Boltanski y Chiapello (2002, p. 58) el “segundo espíritu del capitalismo tiene como figura heroica al director, quien, a diferencia del accionista que busca aumentar su riqueza personal, se encuentra atravesado por la voluntad de hacer crecer sin límites el tamaño de la empresa”.

y la capacidad, sagacidad y astucia para la toma de decisiones que impliquen riesgo y que no pueden estar basadas, en última instancia, en conocimiento reflexivo” (López Ruiz, 2002, p. 55).

Este tipo de conceptualizaciones nos permiten entender el pasaje que se dio, descrito a grandes rasgos, entre las dimensiones técnicas y las dimensiones simbólicas requeridas en la administración y gestión de los espacios de trabajo. Con dimensión técnica nos referimos a los modos de racionalidad con los que se teorizó el proceso de trabajo vinculado a las primeras escuelas de administración: división y especialización del trabajo, uso del tiempo, cadena de mandos, etc. Las dimensiones simbólicas están dirigidas a introducir en el proceso de trabajo todo un abanico de aspectos que resaltan las relaciones dentro y fuera de las empresas, aspectos motivacionales, de liderazgo, de comunicación y culturales, en suma, toda una serie de elementos que imprimen en el trabajador las herramientas para “gestionar” los vínculos simbólicos, al mismo tiempo que lo convierte en un empresario de sí (Foucault, 2007, p. 264).

En la Argentina, la emergencia de los mandos medios estuvo ligada a las transformaciones económicas de la década del 60’ mediada por los procesos de apertura económica y el ingreso de capitales transnacionales en la estructura productiva; al mismo tiempo que el proceso de profesionalización de la clase gerencial se veía consolidado por la creciente oferta de espacios de formación<sup>2</sup> y publicaciones de divulgación con temáticas gestión (Szlechter, 2015). Como bien señala Szlechter (2011, p. 14), la articulación de estos fenómenos en la conformación de una clase gerencial no sería posible sin:

“El nacimiento de nuevos sectores medios [...] que demanden productos diferenciados (respecto del resto de la población, con niveles socioeconómicos más bajos), diversificados y sofisticados, por otro, constituye un pilar fundamental desde el cual se

2 En la región NEA los espacios de formación vinculados a la gestión cuentan con una trayectoria de más de tres décadas llegando a niveles de pregrado, grado y posgrado. Por ejemplo, en relación a carreras de grado de oferta pública la licenciatura en Administración está presente en la Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional del Chaco Austral y en la Universidad Nacional de Misiones.

puede vislumbrar un nuevo grupo social con características propias”.

Por último, dicha caracterización debería ser matizada para el nordeste argentino teniendo en cuenta que los capitales, en el sentido bourdieuano del término, que funcionan de soportes para la diferenciación de las capas medias, podrían perder efectividad por el mismo contexto al no encontrar un espacio que habilite su puesta en práctica. Por ejemplo, por la escasez de grandes empresas que permitan hacer efectivos y poner en juegos las credenciales de los mandos medios.

### CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS<sup>3</sup>

Los criterios de selección para los entrevistados<sup>4</sup> fueron definidos en función de los siguientes aspectos: a) formación académica en el campo de la gestión y administración; b) ejercicio profesional dentro de empresas privadas mayores a diez años; c) vinculación con áreas de administración de personal. Excepto dos casos (empresas con más de 100 trabajadores), el resto de las empresas donde trabajan los entrevistados oscila entre 50 y 100 trabajadores.

El segundo punto (b) está vinculado a la necesidad de contar con entrevistados a partir de los cuales se pueda indagar en los procesos afianzados de socialización de pares dentro de las trayectorias laborales, al mismo tiempo que nos permitan desandar e indagar un mínimo de experiencias relacionadas el ejercicio gerencial (Boltanski y Chiapello, 2002). El último ítem nos interesa en particular, ya que consideramos a las áreas de gestión de personal como las más sensibles al momento

3 El artículo tiene como marco de realización el proyecto de investigación “Concepciones críticas y prácticas alternativas a formas hegemónicas de representación y organización del trabajo y la producción actuales” (CES – UNNE, Res. N° 97016). A su vez se complementa con resultados de la investigación “Imaginario sobre el trabajo de los mandos medios en la ciudad de Corrientes”, realizado por Lic. Ana Laura Rivero y dirigido por Lic. Joaquín Bartlett (Licenciatura en Relaciones Laborales – FCE - UNNE)

4 De manera resumida en relación al trabajo de campo se realizaron diez entrevistas abiertas. Guiadas en relación a la trayectoria laboral de los mandos medios, se fue indagando en las tensiones presentes en la práctica laboral y los vínculos significativos que identificaban o diferenciaban al mando medio de otros puestos.

de dar respuesta a conflictos laborales cotidianos o regulados (como por ejemplo las negociaciones paritarias). En este sentido, lo que Luci (2011) llama “gramática del management” adquiere centralidad dado el espacio, por ser un punto de cruce entre la práctica de procedimientos estandarizados y los argumentos-representaciones que las sustentan y le dan sentido.

Por otra parte, consideramos a las dimensiones tomadas para el análisis como sujetas a una categorización que haga emerger los significados de los agentes involucrados más allá del contraste que se pueda establecer previamente con el uso de conceptos, que sin desconocer su importancia, son utilizados como guías para la apertura de nuevas construcciones conceptuales. De ahí que consideramos para el estudio de estos fenómenos herramientas ligadas a configuraciones antes que a conceptos; a decir de De la Garza (2002, p. 13) “un concepto posee contenido a priori, antes de ser verificado; una configuración es un arreglo de características que se extraen de la misma realidad, es decir, es un resultado más que un a priori que se somete a verificación”.

Por último, consideramos que problematizar el rol de los mandos medios dentro de los espacios de trabajo es poner en tensión las prácticas de un colectivo de trabajadores poco abordado por las ciencias sociales y en especial las disciplinas vinculadas a las relaciones de trabajo (Luci y Szelechter, 2014); al mismo tiempo que debe ser pensado como un actor fundamental de los procesos y conflictos sociales dentro del campo del trabajo, como se puede entrever en varias investigaciones que tocan a los *manager* y las políticas gerenciales de manera transversal en procesos estructurales como así también en la cotidianidad del mundo laboral (Drolas, Lenguita, Montes Cató, 2007; Abal Medina, 2014).

## USOS DE LAS JERARQUÍAS: PATERNALISMO, LEALTAD Y SEMEJANZA

Si pensamos el uso de jerarquías como una técnica disciplinaria podemos dar cuenta de que su forma (la jerarquía como distinción escalonada, como un atributo que supone una serie de aptitudes formales o informales, como una credencial o capital, etc.) es una práctica que

cruza las instituciones y que también opera asociada a la vigilancia de los procesos de enseñanza, de formación militar y de trabajo; prácticas que se fueron volviendo más amplias con su complementariedad al interior de las instituciones (Foucault, 2008)<sup>5</sup>. El uso de jerarquías no es invención de la administración, es producto de la mixtura de prácticas que tuvieron al desarrollo industrial como contexto; sumado a la racionalización de prácticas que transformaron a los espacios fabriles en escenarios gobernables<sup>6</sup> (Zangaro, 2011).

Si la jerarquía, en su sentido primario, presupone un escalonamiento de las relaciones ¿Cómo es traducida por la teoría de la administración? En otros términos ¿cómo se describe un tipo de relación que permita luego una distinción jerárquica? La jerarquía tiene una función de importancia al momento de diferenciar “escuelas” administrativas o comparar y diferenciarse de administradores “tradicionales”. Emerge entonces una serie de contrapuntos donde el mismo administrador se puede ver reflejado para transitar procesos que tienden a una mayor flexibilidad y autonomía. Al mismo tiempo, la jerarquía se ve instituida por la capacidad de liderazgo, este punto resulta de interés porque el líder (a diferencia del otrora jefe) caracteriza los tiempos de flexibilidad y adaptabilidad<sup>7</sup>.

5 “Es el problema de los grandes talleres y de las fábricas, donde se organiza un nuevo tipo de vigilancia que es diferente del que en los regímenes de las manufactureras realizaban desde el exterior los inspectores, encargados de hacer aplicar los reglamentos; se trata ahora de un control intenso, continuo; corre a lo largo de todo el proceso de trabajo [...] no recae solamente sobre la producción sino que toma en cuenta la actividad de los hombres, su habilidad” (Foucault, 2008, p. 204).

6 ¿Por qué pensar el trabajo como un escenario de gobierno? Para responderlo es preciso especificar que: a) el gobierno no es una idea que necesariamente se asocia al gobierno de Estado, es decir, se gobiernan otros espacios a través de prácticas y tecnologías concretas; b) gobernar no implica dominar, sino más bien responde a los fenómenos vinculados a la conducción de conductas (Castro Gómez, 2010); c) el trabajo asalariado como emergente capitalista fue objeto de sistemas de pensamiento, si entendemos por ellos a los principios de racionalidad que imprimen verdad sobre determinadas prácticas (Rose, 2007; 2012).

7 Tomando textos de divulgación del *management*, podemos apreciar estas diferencias. Por ejemplo, el sitio [managersmagazine.com](http://managersmagazine.com) explicita que “si tengo que estar controlando a la gente, soy un gerente-jefe. Si faculto a mis equipos y les dejo que resuelvan ellos mismos, soy un gerente líder”. Del mismo modo

Desde una perspectiva crítica nos podemos preguntar sobre la funcionalidad de las relaciones que constituyen jerarquía (y el imaginario que lo sustenta) en el sostenimiento del compromiso diario de los trabajadores dentro de una organización. Las relaciones asimétricas se sustentan bajo una representación vinculada a la lealtad y el compromiso asumido en el vínculo. De igual modo, en la práctica concreta asume tres diferentes matices en función de la posición (si la relación es con los niveles operativos o jerárquicos) que podemos categorizar como una relación paternalista que requiere lealtad con los niveles operativos y una relación que busca semejanza con los niveles superiores a los cuales responde el mando medio. Veamos algunos ejemplos del primer caso:

(Entrevista 4) “Lo que yo siempre valoro, lo primero para mí es la lealtad, si un empleado... si el perro le muerde la mano a quien le da de comer... hay que sacrificarlo. El que no tiene lealtad no sirve y no es necesario acá”.

(Entrevista 6) “Justo la semana pasada me quedó suspender a uno de esos vendedores viejos porque como que me prepoté un poco, ‘no ustedes no tienen políticas definidas y blabla’, y eso no da, entonces se lo suspendió.”

(Entrevista 7) “con los nuevos hay que estar arriba, enseñarles, y más con los jóvenes de ahora que no conocieron la cultura del trabajo. Tenés que ser como el padre y como buen padre cada tanto un castigo no viene mal.”

El sector laboral del último entrevistado está ceñido por una constante rotación de trabajadores. La figura del “joven” sin “cultura de trabajo” emerge sobre todo ante las constantes tensiones que presentan los diferentes grados de precariedad de los sectores de servicio a los cuales pertenecen los mandos medios. Existen límites porosos entre lo descrito anteriormente y los modelos de relaciones laborales anclados en la acumulación de méritos. Para muchos de los managers el estereotipo de trabajador responsable, comprometido, no aparece en manuales ni normas institucionales, sino que se refleja en ellos mismos como un ejemplo a seguir. Este vínculo “pedagógico”, y funcional a la relación paternalista, que se establece entre mandos medios y niveles operativos tiene como base argumentativa la experiencia.

(Entrevista 1) “yo ya pasé por varias cosas, por eso le puedo explicar a un chico que entra cómo viene la mano [...] si vos querés progresar nada te va a detener, pero para eso tenés que escuchar un poco a los que saben”

Los espacios de trabajo no escapan a las dinámicas de reconocimiento y distinción ya exploradas por la sociología clásica (Simmel, 2014 [1908]). Sus formas, para nuestro caso, se subsumen a procesos de legitimidad que encuentran sus soportes en la representación de un trabajador “sin cultura del trabajo” al cual hay que aleccionar mediante la transmisión de una pedagogía vivencial en un primer orden, contando con la “lealtad” como principal signo por el cual el mando medio identifica al trabajador que incorporó los valores promocionados.

En contrapartida, el vínculo de los mandos medios con estratos más altos de la empresa se resignifica a partir de mecanismos de semejanza. Esto es, procesos de jerarquización a partir de la identificación de rasgos comunes en torno a un saber experto y la búsqueda de cierta autonomía en la toma de decisiones. Más allá de la obtención de beneficios materiales que supone ocupar un puesto jerárquico, el peso simbólico de identificarse con estratos superiores adquiere relevancia por el grado de autonomía que brinda.

(Entrevista 7) “yo tengo el mismo nivel de responsabilidad que ellos, y más porque yo estoy más expuesto. Entonces, como te digo, por eso también puede decidir libremente en todos los asuntos”

Autonomía y saber experto se relacionan de manera complementaria siendo el saber experto una “garantía” para que los márgenes de acción de los mandos medios se ensanchen. Por saber experto entendemos no sólo la formación académica que adquiere relevancia como credencial y capital simbólico al momento de identificarse con niveles más altos, sino también un *background*, un capital vivencial marcado por el sorteo de situaciones difíciles donde se despliegan todo tipo de soportes ante pruebas estructurales; por el cual la “ilusión” de autonomía se materializa al mismo tiempo que se ocultan los recursos de dependencia social (Martuccelli, 2007, p. 51-73).

(Entrevista 5) “estuve en varias crisis, acá todos me conocen, hay confianza”.

(Entrevista 10) “no hay diferencias, en títulos nos recibimos de lo mismo, él tiene [haciendo referencia a un superior] más años acá otros ‘contactos’, no sé si me explico”.

En algunos casos, la búsqueda de semejanza con niveles altos puede llevar al mando medio a poner en tensión la relación con sus superiores e incluso poner en duda la capacidad con que se cuenta para asumir una posición en la estructura organizacional, como se ve en la última entrevista. En este sentido, el consentimiento por parte de los mandos medios debe ser considerado como “parcial y limitado”, sujeto a los procesos por los cuales se significan los aspectos simbólicos que constituyen y prefiguran la subjetividad del *manager* (Szlechter, 2015, p. 337-339).

La constitución de jerarquías que caracteriza las prácticas de los mandos medios se delimita en relación a niveles inferiores de los espacios de trabajo y se desdibuja hacia arriba; es decir, en relación con niveles operativos *se es* un mando medio, al mismo tiempo que *se es* un par/colega de los niveles superiores. Esto implica que, en un marco de regímenes de interacción duales<sup>8</sup>, las prácticas relacionales de los mandos medios se ven tensionadas por su posición en el proceso de trabajo, pero son resueltas en parte por su disposición a identificarse y constituir su jerarquía con niveles superiores. La disposición subjetiva que describimos no debe confundirse con una racionalidad estratégica (esto no implica que no esté presente), sino más bien como un punto de fuga por el cual el mando medio encuentra una solución contingente a su posición. Tensiones presentes que también devienen de la propia trayectoria de los *managers*<sup>9</sup> donde se caracteriza, en retrospectiva, escenarios laborales de precariedad.

8 En términos de Martuccelli (2007, p. 252), en las sociedades democráticas “no hay ya regímenes jerárquicos en el sentido preciso del término” una descripción más exacta nos permite delinear “heterogeneidades”; teniendo presente que “en la vida social, interactuamos con iguales en status, pero también, especialmente en el universo organizacional, con superiores o subalternos”.

9 Por ejemplo, un entrevistado nos recuerda que “vino de abajo” y que “sin estudios” podría ser “uno más en el trabajo”. En ese mismo sentido, otro entrevistado nos comenta que “sin mis padres yo ahora estaría, no te digo limpiando pisos, pero no sé si llegaría a fin de mes cómodamente”.

## DISCIPLINA COMO PROCESO DE DESDIBUJAMIENTO

Si la disciplina requiere, en una primera instancia, una economía de administración bajo preceptos cuantificables (Foucault, 2008), ésta se materializa en la mayoría de los casos en el cumplimiento de normas básicas por parte de sus trabajadores; entendiendo como normas básicas las reglas generales que no pueden faltar en el trato con terceros, como así también comportamientos tenidos en cuenta en todos los empleos como factores determinantes a la hora de tomar medidas disciplinarias. La representación explícita por parte del mando medio de la disciplina se relaciona, fundamentalmente, con la puntualidad, asistencia, trato cordial,<sup>10</sup> aspectos concretos que, como veremos, se van desdibujando en relación a los requerimientos de construcción de un determinado modelo de trabajador operativo, como así también, los argumentos que posicionan al *manager* como figura central para el funcionamiento de las empresas.

¿En qué se sentido se desdibujan las disciplinas? Básicamente en el pasaje que se da entre requerimientos concretos y de orden operativos (cumplir horarios, tareas, requerimientos imprevistos) y las exigencias abstractas que “midan” el involucramiento y sentido de pertenencia.

(Entrevista 4) “Si una persona pasa tres meses y no se pone la camiseta del sector... ya te dice todo. Tiene que ser comprometido con la empresa, tener lealtad.”

(Entrevista 7) “-Pero, ¿cómo identificás al que se pone la camiseta?”

-El que se pone la camiseta ya te da confianza, lo notás en el trato, en la predisposición [...]”.

El hecho de que las disciplinas se desdibujen no significa que estén ausentes, sino más bien, adquiere matices que para nuestro caso

10 (Entrevista 2) “Hay que cumplir con las pautas que te fui diciendo, puntualidad, predisposición, paciencia... si un cliente se queja por algo que sucede muy a menudo, el farmacéutico no puede quejarse el doble, estamos para atender y ser pacientes.”

(Entrevista 4) “Tiene que ser una persona que tenga mucha paciencia porque tiene que interactuar con los clientes, tiene que ser una persona que tenga cierta orientación a las ciencias sociales, tiene que ser una persona que tenga buena presencia y buen trato. Y después de ahí tiene que aprender a tratar con los clientes que no es fácil.”

borran las mediaciones explícitas en los requerimientos concretos, que a su vez funcionan como línea evaluativa para el mando medio. “Ponerse la camiseta”, no sólo es un requerimiento ambiguo para medir eficiencia, también es una interpelación que tiende a un modo concreto de disposición, que a diferencia de los modos de *hacer* previstos en los requerimientos concretos, presenta un modo de *ser*:

Al tiempo que se desdibujan los signos de la disciplina, emerge la confianza como reflejo de que “la situación está bajo control, ya que ésta no se concede más que a quien se sabe que no abusará de ella” (Boltanski y Chiapello 2002, p. 31). Este aspecto puede ser pensando en parte como un proceso de “des-identificación” en términos de Abal Medina (2014b, p. 10); un dispositivo de incorporación de valores corporativos que implica “un micro-forcejeo constante entre la subordinación y la apropiación de la subjetividad [que] se dirime en la relación de poder”. Lo que describe Abal Medina está sujeto a espacios laborales donde las tecnologías de gestión presentan un alto grado de sofisticación en cuanto a su diseño e implementación<sup>11</sup>; esto no implica que en tanto menos planificado sea el diseño de gestión de personal, tanto más explícita sería la forma de disciplinamiento. Creemos que su sutileza y garantía efectiva está articulada a otras dimensiones (como la dimensión paternalista de las jerarquías). El ejercicio de la disciplina, más allá de las penalidades y requerimientos concretos que conlleva, puede ser pensada como una práctica que distingue e identifica a los trabajadores comprometidos y que es modulada por parte de los *managers* en función de los márgenes de acción que brinda para con ellos mismos. De ese modo, el desdibujamiento de los requerimientos corre en paralelo con la acumulación de confianza.

La ambigüedad de la disciplina adquiere relevancia en cuanto los mandos medios se posicionan discursivamente sobre las tareas que realizan día a día. Con un acento puesto en la autonomía de cierto sacrificio consciente en pos de la empresa de pertenencia, la disciplina adquiere

11 Ver por ejemplo análisis detallado que realiza Abal Medina (2007) del rol que cumplen las tecnologías de gestión y administración en el artículo “El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina” (Revista Mexicana de Sociología, n°4).

un matiz positivo, donde emerge la figura del liderazgo, el ejemplo y pasión.

(Entrevista 8) “el liderazgo es cien por ciento compromiso [...] El liderazgo es sumamente importante, es como el motor para que el trabajo en equipo funcione, a ver... para mí está el liderazgo que es propio de los gerentes y jefes, como decir, o sea tenemos poder producto del rango en la jerarquía entonces logramos que los demás nos sigan, nos hagan, caso, nos identifiquen como personas con poder”.

Como resultado del compromiso efectivo y afectivo de los mandos medios con sus organizaciones, la disciplina autoimpuesta es celebrada y traducida como un comportamiento esperable, en especial para las posiciones intermedias. “Somos una familia”, “me siento parte” son expresiones recurrentes que denotan una subjetividad de “autonomía práctica” que coloniza el “ámbito afectivo, fomentando el compromiso del empleado con una estructura monolítica de sentimientos y pensamientos” (Willmott, 2007, p. 108). Con este rasgo se enfatiza la categoría de asalariado de confianza propuesta por Renner (1953) y operacionalizada por las investigaciones locales de Luci y Szlechter (2014), remarcando las tensiones presentes entre “la dimensión objetiva (la subordinación salarial) y la subjetiva (la relación de confianza)” (Szlechter, 2015, p. 326).

## APUNTES FINALES

Como bien señala Szlechter (2015) la constitución de una identidad colectiva en torno a los mandos medios todavía está en disputa en cuanto a los rasgos que los identifique y nucleee, presentando limitaciones al momento de demarcar a este grupo social y diferenciarlo de otras profesiones. En este artículo se presentaron algunos criterios para el abordaje de los mandos medios. Sin intención de agotarlos, creemos importante remarcar las tensiones presentes que emergen de la posición y disposición de los *managers* en las empresas.

Describiendo de manera resumida, las formas de jerarquización que pudimos categorizar, estuvieron más cerca de una identificación

con niveles superiores de las empresas que con los estratos operativos. En el medio se juegan vínculos marcados por la naturalización de representaciones sobre cómo debe ser un trabajador al mismo tiempo que, bajo esas significaciones, se amplían o estrechan los márgenes de autonomía del mando medio. Por otra parte, pudimos aproximarnos a una suerte de “itinerario” por el cual la disciplina se va desdibujando hasta asumir una interiorización abstracta de identificación con los objetivos empresariales.

Como planteamos, las pocas políticas de gestión de la fuerza de trabajo en empresas medianas, en comparación con empresas grandes, no significa formas de jerarquización y disciplinamiento más rigurosas y menos sutiles o efectivas; en todo caso están presentes bajo modos de vinculación primarios que presentan regímenes de interacción más próximos (como el paternalismo) o la adaptación de claves interpretativas de la teoría de la gestión y administración como el liderazgo y el trabajo en equipo.

Las relaciones constitutivas de los espacios de intervención de los mandos medios está ligada a las objetivaciones de sus propias relaciones y signos de diferencias y acercamiento con otros niveles. En ese sentido, la permeabilidad de sus campos de acción está sujeta, entre otros aspectos, a su propia proyección y racionalidad; dejando relegados aspectos más formales de las relaciones de trabajo como las dimensiones normativas y reglamentarias, ya sean éstas internas o externas. Las líneas jerárquicas delimitadas por el modelo de producción fordista-taylorista cayeron en desuso desde la reconversión del régimen de acumulación a mediados de los 70'. Autoridad, mando y decisión fueron reemplazados por liderazgo, cooperación y consejos en el nuevo *ethos* del *manager*.

Queda de lado lo que respecta al rol que cumplen los mandos medios en los conflictos laborales. La importancia de esta pregunta no sólo es analítica sino también política<sup>12</sup>. Justamente, la centralidad que ad-

12 Por ejemplo, en la publicación del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) y su encuesta a empresarios y ejecutivos, el ítem sindicalización de cuadros jerárquicos aparece vinculado a la pregunta sobre “preocupaciones” en “escenario de las relaciones laborales”. <http://idea.org.ar/revista>

quirieron los estudios de los mandos jerárquicos (como así también del management como escuela de administración y gestión) en las últimas décadas estuvo ligada a las profundas transformaciones que se dieron en el mundo del trabajo a partir de la emergencia del neoliberalismo y de la metamorfosis en torno al “espíritu del capitalismo”. En este sentido, se requiere particular atención en la introducción de dispositivos ajenos al capital, pero no por ello menos funcionales a la acumulación de riqueza y profundización de las desigualdades (Boltanski y Chiapello, 2002). Este aspecto se puede materializar en la formación de los mandos medios por un lado, y la introducción de prácticas de gestión y administración, que emergiendo de la empresa, son trasplantadas a otras esferas como el Estado, la cultura o el ambiente<sup>13</sup>.

13 Un ejemplo se puede ver en la proliferación de carreras de pregrado y grado que vinculan formación en gestión y administración (desde las escuelas de management) con la problematización de esferas como la educación, salud y el ambiente.

## BIBLIOGRAFÍA

ABAL MEDINA, P. (2014). *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas, activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires, Biblos.

ABAL MEDINA, P. (2014). “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, en *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 13, N°. 3 (2014). En <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/387> Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2016

CASTRO GÓMEZ, S. (2010), *Historia de la gubernamentalidad Razon de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá, Siglo del Hombre Editores.

CHIAVENATO, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hill

CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, McGraw-Hill

DE LA GARZA, E. (2002). “La configuración como alternativo del concepto estándar de teoría”, en G. Valencia, E. De la Garza, H. Zelman (coord.) *Epistemología y sujetos: algunas contribuciones al debate*. México, PyV Editores. (pp. 17-39). <http://www.izt.uam.mx/sotraem/biblioterceer/configuraci.pdf> Fecha de consulta: 4 de mayo de 2016.

FOUCAULT, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

FOUCAULT, M. (2008). *Vigilar y castigar*. Buenos Aires, Siglo XXI.

HARVEY, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Buenos Aires, Akal.

LUCI, F. (2011). “Procesos de jerarquización socioprofesional en las grandes compañías: la carrera managerial y el acceso a las clases superiores”. Ponencia Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.

LUCI, F Y D. SZLECHTER (comp.). “*La sociología del management en Argentina: debates para un campo en formación*”, Buenos Aires:

EDICON. , en Szlechter, D. y F. Luci (2014). “Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país” (pp. 13- 41).

MARTUCCELLI, D. (2007). *Gramáticas del individuo*. Buenos Aires, Losada.

MONTES CATÓ, J.; DROLAS, A.; LENGUITA, L. (2007). *Relaciones de Poder y trabajo. Las formas contemporáneas de explotación laboral*. Buenos Aires, Poder y Trabajo Editores. En <http://poderytrabajoeditores.blogspot.com.ar> Fecha de consulta: 5 de octubre de 2016.

ROSE, N. (2007). “¿La muerte de lo social? Re-configuración del territorio de gobierno”. *Revista Argentina de sociología*. Vol. 5, N° 8. Buenos Aires. Pp. 111-150. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1669-32482007000100007](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-32482007000100007) Fecha de consulta: 1 de febrero de 2017.

SIMMEL, G. (2014). *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*. México, Fondo de Cultura Económica.

SZLECHTER, D. (2011). “La irrupción de la mano visible”, *7mo Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo. El trabajo en la crisis: desafíos y oportunidades*, en [http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/REC/TEXT0/02/02\\_05.pdf](http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/REC/TEXT0/02/02_05.pdf) Fecha de consulta: 1 de febrero de 2017.

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

THÉVENOT, L. (2016). *La acción en plural: una introducción de la sociología pragmática*. Buenos Aires, Siglo XXI.

WILLMOTT, H. (2007). “La fuerza es la ignorancia, la esclavitud la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas”, en C. Fernández Rodríguez (ed.), *Vigilar y organizar. Una introducción a los critical management studies*. Madrid, Siglo XXI (Pp. 103-161).

ZANGARO, M. (2011). “Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno” en *Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo, Narrativas sociológicas y literarias*. N° 16, vol. XV, Santiago del Estero, Argentina [www.unse.edu.ar/trabajosysociedad](http://www.unse.edu.ar/trabajosysociedad) Fecha de consulta: 1 de febrero de 2017.

## RESUMEN

El presente trabajo problematiza a los mandos medios y su surgimiento, a partir de la división entre dirección y propiedad, indagando de manera general la relación del mando medio con las capas superiores y puestos operativos de las empresas; de forma particular nos interesan los procesos de jerarquización que se construyen y la configuración de formas de (auto) disciplinamiento. Partiendo de un abordaje cualitativo, presentamos breves criterios de selección para con los entrevistados: formación, antigüedad y posición. En cuanto a los resultados, podemos afirmar para los casos tomados una identificación con cargos jerárquicos superiores que se ven atados a una lógica particular de relación.

## PALABRAS CLAVES

MANDOS MEDIOS  
JERARQUÍAS  
DISCIPLINA  
SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

## ABSTRACT

The present work problematizes the middle managers and their emergence, starting from the division between direction and property, investigating in general way the relation of the average control with the upper layers and operative positions of the companies. We are particularly interested in the hierarchical processes that are being built and the configuration of forms of self-discipline. Based on a qualitative approach, we present short selection criteria for interviewees: training, seniority and position. As for the results, we can affirm for the cases taken, identification with superior hierarchical positions that are tied to a particular logic of relation.

## KEY WORDS

MIDDLE MANAGEMENT  
HIERARCHY  
DISCIPLINE  
SOCIOLOGY OF WORK