

PILAR SÁNCHEZ VOELKL

## **La construcción del gerente:**

Masculinidades en elites corporativas  
en Colombia y Ecuador

PILAR SÁNCHEZ VOELKL

## La construcción del gerente:

Masculinidades en elites corporativas  
en Colombia y Ecuador



# La construcción del gerente:

Masculinidades en elites corporativas  
en Colombia y Ecuador

PILAR SÁNCHEZ VOELKL

---

**1era. edición:**

**Ediciones Abya-Yala**

Av. 12 de Octubre 14-30 y Wilson

Casilla: 17-12-719

Teléfonos: 2506-247 / 2506-251

Fax: (593-2) 2506-255 / 2 506-267

e-mail: [editorial@abyayala.org](mailto:editorial@abyayala.org)

[www.abyayala.org](http://www.abyayala.org)

Quito-Ecuador

**FLACSO, Sede Ecuador**

La Pradera E7-174 y Av. Diego de Almagro

PBX.: (593 2) 3238888

Fax: (593 2) 3237960

[www.flacso.org.ec](http://www.flacso.org.ec)

Quito-Ecuador

**Diseño&**

**Diagramación:**

Santiago Calero Flores

**ISBN FLACSO:**

978-9978-67-292-1

**ISBN Abya-Yala:**

978-9942-09-031-7

**Impresión:**

Ediciones Abya-Yala

Quito-Ecuador

---

Impreso en Quito Ecuador, octubre 2011

---

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría en Ciencias Sociales  
con mención en Antropología, de FLACSO-Sede Ecuador; Autor: Pilar Sánchez Voelkl  
Asesora: Gioconda Herrera

*A mis dos tesoros, Daniel y Antonio.*

*Agradezco especialmente la guía de Gioconda Herrera, X. Andrade y María Amelia Viteri quienes enriquecieron con sus observaciones y comentarios el ejercicio de análisis de esta investigación y la producción del texto final. Agradezco también a las y los gerentes que compartieron conmigo sus trayectorias de vida y que me brindaron su tiempo y los espacios para acceder, a través de mi observación y de sus voces, al estudio de masculinidades en el mundo corporativo.*

# ÍNDICE

## Capítulo 1

<b>Masculinidades en élites corporativas</b>	10
<i>Estudios de masculinidades en la región y limitaciones del campo</i>	16
<i>Masculinidades y elites corporativas</i>	20
<i>Género y performance</i>	24
<i>Capitalismo: la necesidad de un espíritu</i>	27
<i>Globalización y presencia de transnacionales de consumo en Colombia y Ecuador</i>	30
<i>Trabajo de campo</i>	33

## Capítulo 2

<b>Presentación del gerente</b>	38
<i>Sujetos y campo</i>	39
<i>Acceso</i>	44
<i>Una forma de actuar, de pensar, de hablar</i>	51
<i>Liderazgo y dramaturgia</i>	63
<i>Cuerpos flexibles</i>	68
<i>Espacios</i>	73
<i>Intimidad de los sujetos fuera de la corporación</i>	75

## Capítulo 3

<b>Socialización del gerente</b>	86
<i>Redes de socialización</i>	87
<i>Lugar y nacionalidad</i>	94
<i>Intimidad de los sujetos dentro de la corporación</i>	98
<i>Homosocialidad</i>	105
<i>Minorías en el poder corporativo</i>	110
<i>Orientación Sexual</i>	117
<i>Género</i>	130

## **Capítulo 4**

Performance público: masculinidades espectaculares 139

*Ritual y Performance* 140

*El nacimiento de una nueva marca* 144

*El uso del fútbol* 146

*El uso del sujeto femenino* 157

*El uso de la fiesta* 163

## **Capítulo 5**

Conclusiones 173

**Bibliografía** 180

# Capítulo 1

## Masculinidades en élites corporativas

El estudio de las masculinidades en organizaciones insignes del capitalismo tardío nos sitúa en un contexto histórico específico, el de la globalización, en donde la sociedad alcanza un estadio denominado por Harvey como “acumulación por desposesión” (2008: 1). Así, designa a un nuevo momento del capitalismo regido por la hipermovilidad del capital y por el gran poder empresarial así como también por la producción de espacios y geografías desiguales cuya jerarquía está definida por el ordenamiento de los territorios estratégicos para las corporaciones a escala global<sup>1</sup>.

El enorme poder que las transnacionales alcanzan en el capitalismo tardío puede observarse en la legitimidad y el valor otorgado a ciertas nociones que, en conjunto, logran presentar a estas firmas como las organizaciones más eficientes y beneficiosas para la sociedad mientras que acreditan como modelos a seguir a los sujetos que las representan. La posición de dominio de estos últimos se ratifica a diario en ámbitos como la política, la economía, los medios y la vida privada de millones de personas.

Este es un estudio etnográfico sobre la construcción masculinidades en el proceso de producción de gerentes generales que lideran firmas transnacionales que compiten en el sector de consumo. Fue realizado entre los años 2007 y 2010, desde las ciudades de Bogotá y Quito que, aunque ubicadas en la periferia, hacen parte de los centros desde donde también opera el orden empresarial global. La investigación conjuga una doble mirada: analiza la corporación como una institución caracterizada

---

<sup>1</sup> Habermas (1999: 75), por su parte, agregará también rasgos como: la “formación de precios impuestos” cada vez que las grandes corporaciones controlan los movimientos de precios de sus mercados en contra de la premisa del modelo de libre mercado, la des-territorialización del capital que tiende a resistir la domesticación y la regulación, la flexibilización del régimen laboral, la emergencia de las identidades basadas en el consumo y la expropiación y privatización de las propiedades y de los derechos comunales entre otros.



por un conjunto de discursos y prácticas capaces de producir y preservar jerarquías de clase, género, raza y nacionalidad y, examina el papel central que nociones dominantes de género y de clase adquieren en la producción de su fuerza laboral de elite.

Se podrá observar cómo la legitimación del poder y autoridad de ciertos cuerpos masculinos es el resultado de un proceso de fijación y de naturalización de valores que se sirve del montaje de escenarios, dispositivos, coreografías y rituales para designar a aquellos que se convertirán en portavoces y representantes de un modelo capitalista, patriarcal, y heteronormativo. A nivel local, la representación hegemónica del sujeto de poder se corporaliza en un gerente general -hombre, mestizo y pudiente- que logra apropiar y performar los códigos masculinos dominantes de la cultura local, de una cultura corporativa transnacional, y del discurso empresarial global. La producción de este sujeto de poder fue analizada a partir de tres ámbitos diferentes: uno, desde su presentación personal (cuerpo, discurso, espacio y exposición de su vida íntima para la firma). Dos, en su socialización dentro de las redes de elite empresarial, en rituales de homosocialidad y en su vida íntima, esta vez, dentro de la firma -esto, desde una posición determinada por su género, clase, raza, lugar, orientación sexual y nacionalidad-. Y, tres, se analizará a partir de la actuación e interacción del gerente con su audiencia corporativa ante vendedores, operarios y subalternos frente a quienes debe legitimar también su liderazgo.

Sostengo que el proceso de construcción de masculinidades en grandes corporaciones se sirve de espacios dispuestos para exhibir públicamente una actuación que deberá ser ratificada y consensuada con su comunidad. El ejercicio etnográfico realizado sigue el modelo de "frame analysis" de Goffman (1974), para examinar la manera cómo la actuación del gerente dependerá de la producción de coreografías y rituales corporativos que promuevan la creación de una serie de significados comunes e interacciones sociales indispensables para: poner a prueba la masculinidad del sujeto de poder, actualizar el guión del modelo masculino hegemónico, y, naturalizar las normas y jerarquías de género y clase de la organización. Por último, se observó también la manera cómo se renuevan los derechos que el sistema de género confiere al representante masculino dominante en relación al uso de la fuerza, y al dominio y la acumulación de cuerpos femeninos.

Frente a las masas corporativas, la actuación del gerente adopta un carácter heroico y también espectacular cada vez que personifica a ese guerrero moderno que lucha por ganar adeptos para la devoción a sus marcas, la eliminación de competidores y la acumulación de ganancias para los socios. Estrategias tales como el uso alegórico de la agresión y de la destrucción del enemigo están enmarcados bajo un nuevo marco de significados: el de una guerra -cuyo campo de batalla es el “mercado”— que persigue la conquista de nuevos territorios mediante la apropiación de la mente del consumidor y con el aumento en la participación o en la ampliación de sus necesidades y de sus compras. En este contexto, los ataques ofensivos del poderoso se justifican bajo un discurso de sacrificio y trabajo por el bien común que se traduce, en el idioma corporativo, como la posibilidad que tiene una firma rentable para generar o mantener empleos en el país en donde opera.

Ante sus pares, la presentación del gerente se enmarca en la actuación como un sujeto seguro, racional, calculador, joven, enérgico y competitivo, cumpliendo así con el comportamiento exigido para su rol, que es descrito extensivamente por manuales corporativos y libros de gerencia bajo el concepto de “liderazgo”. La actuación del líder incluirá actos que alternan la rudeza y el autoritarismo con otros de confianza y persuasión, actos de autonomía y de poder acompañados de otros de sumisión, lealtad y obediencia hacia la corporación. Eventos en donde aparece sexualizado, deseable y disponible que contrastan con imágenes en donde prueba su fidelidad y compromiso hacia su familia nuclear, actitudes de independencia y dominio sobre sujetos femeninos que juegan con otros de dependencia a una mujer subalterna que ejecute sus órdenes, a una secretaria que ordene su vida, y/o a una modelo o bailarina que lo erotice mientras protagoniza rituales constitutivos y definitivos para probar su masculinidad corporativa.

Por otra parte, el uso de categorías de género para significar poder fue estudiado al analizar la exclusión de las mujeres y sujetos femeninos de los rituales homosociales y de las camaraderías masculinas necesarias para ascender en el mundo corporativo. El uso y la acumulación de cuerpos femeninos se evidencian cada vez que se utiliza una figura femenina para enaltecer a un cuerpo masculino en rituales corporativos y para sexualizarlo en eventos de trabajo y socialización. Así mismo se concreta mediante el ordenamiento de mujeres en áreas y cargos que

proveen cuidado, asistencia y soporte al gerente a su llegada a estadios altos de poder dentro del organigrama de corporativo.

Y aunque el trabajo de investigación ilustra la manera como confluyen estrategias ideológicas de dominación de género y clase en la construcción del discurso empresarial dentro del mundo corporativo transnacional, las conclusiones no apuntan solamente a la reproducción del orden económico y del sistema de género. Más bien, el aporte de la misma consiste en rescatar el conflicto inherente en estos procesos y las tensiones que viven las mujeres y los hombres inmersos en él. Las vivencias de los(as) entrevistados(as) recuerdan constantemente las contradicciones, los costos y las ambigüedades del proceso de masculinización en elites corporativas. En los testimonios aparecen los desajustes frente a la norma corporativa citada y se manifiesta la capacidad de agencia que al final tienen para resistir o acoplarse y construir su propia historia de éxito. El nivel de resistencia y de cuestionamiento observado, sin embargo, tiende a relacionarse inversamente con la capacidad de adaptación y de obediencia del sujeto, con sus años de permanencia en el mundo corporativo y sobretodo con su posición en la jerarquía organizacional. Por lo tanto, me interesa la centralidad de cuestiones de género no solamente a nivel de la reproducción de estereotipos, sino como constituyentes a la mantención del orden corporativo.

El ejercicio etnográfico subraya la importancia del estudio de lo relacional en la construcción de masculinidades y en la reproducción social de la elite empresarial local en las organizaciones capitalistas contemporáneas. Las preguntas de investigación surgen de la observación, interacción y conversación con gerentes que, aunque inmersos en un proceso de producción del cual son sujetos, no se presentan como agentes pasivos frente a las prescripciones dominantes. Se evidencia constantemente el conflicto inherente, la inestabilidad del guión, y las tensiones que ejercen los sujetos situados en los márgenes, que, no obstante, lograron entrar al campo gerencial de una firma transnacional.

Mi estrategia conceptual comprende analizar la manera cómo los sujetos de elites corporativas enfrentan y negocian la adopción del discurso dominante, la norma corporativa global, las normas locales, y las nociones de género vigentes. Cuestiona la estabilidad del guión heteronormativo, las tensiones derivadas de una masculinización que atraviesa diferentes

ámbitos y relaciones (como pares, jefes y subalternos), y el conflicto que anima especialmente a aquellos sujetos situados al margen del tipo ideal pero ubicados dentro del campo gerencial de una transnacional. Estudia el aspecto relacional y constitutivo de la construcción del sujeto masculino descubierto en las voces de los otros, en la observación de sus interacciones y en el performance que debe realizar ante la audiencia corporativa para probar y actualizar el modelo de masculinidad hegemónica requerido por su comunidad. Descubre los mecanismos institucionales dispuestos para reproducir jerarquías de género, clase, raza y nacionalidad en contraposición al discurso empresarial que pregona la diversidad e insiste en la existencia de una meritocracia en las organizaciones laborales. Por último, visibiliza la imbricación entre lo público y lo privado cada vez que el sujeto internaliza el modelo público de comportamiento requerido por la firma en su vida íntima y, al mismo tiempo, cuando debe exponer públicamente su vida íntima ante la comunidad corporativa como prueba de la apropiación exitosa del orden corporativo.

Este estudio contribuye a la literatura antropológica existente en relación al estudio de las elites y en torno al tema de la construcción de masculinidades entre sujetos que ejercen el poder en formaciones laborales concretas. La disciplina se ha dedicado en gran parte a entender a grupos subalternos y marginados, dedicándose todavía marginalmente al análisis de las lógicas de reproducción social de las elites, menos aún de la construcción de subalternidades dentro de éstas, y de la adopción o contestación que hacen de las nociones dominantes de género. Este vacío se evidencia aún más en estudios de elite de ciudades periféricas, desde Latino América, pero suficientemente globalizadas dentro del orden transnacional.

El retrato construido del objeto de estudio de este trabajo es posible solamente gracias a la combinación de un conocimiento previo e interno de la corporación, alimentado por la teoría de género y la antropológica, y mediado por el desarrollo de una mirada crítica frente a sus mecanismos de orden y disciplina. La posibilidad de observación sistemática y acceso al mundo corporativo desde adentro se explica por una situación etnográfica privilegiada. Mi inmersión en este campo de estudio empieza en 1998 --año en el cual inicio una carrera gerencial en una de las corporaciones más grandes en el mundo durante casi cinco

años-, sigue con mi paso por otra corporación global –también primer mundista y perteneciente al sector de consumo masivo, y, termina con mi trabajo reciente como gerente de un periódico colombiano, propiedad de una familia de elite local y de una de las casas editoriales más grandes a nivel mundial. Es este recorrido personal el que permitió mi acceso a eventos, espacios y redes sociales necesarias para aplicar el método de observación participante sobre la cotidianidad y la intimidad de un círculo gerencial del mundo corporativo transnacional. Ello también aseguró la construcción de una muestra de calidad para el trabajo de campo, capaz de garantizar el análisis de un grupo heterogéneo de sujetos poderosos situados en posiciones, cargos y condiciones diversas, aunque todos disputando su ascenso a lo largo de la carrera gerencial.

A su vez, es mi inmersión factual en el mundo empresarial transnacional la que resulta en mi propio extrañamiento y alienación frente a la lógica y los valores corporativos. Son estas reflexiones persistentes las que me motivaron a la producción de este texto desde una mirada condicionada por mi posición de mujer, Latina, exgerente y antropóloga. Y, aunque mi propia experiencia se presenta como una ventaja y una circunstancia necesaria para la observación y la participación en la intimidad corporativa, también supone una desventaja en tanto que dificulta deslindarse de juicios de valor, imaginarios, posiciones de clase, y sesgos provenientes de mi propia condición.

La posición desde donde miro define las posibilidades de lectura de algunas verdades posibles. Aún así, es en el diálogo con otros agentes con lenguaje y experiencias diferentes y compartidas, donde se producen conexiones que posibilitan la construcción de conocimiento. Parto desde una perspectiva parcial, localizada y crítica en donde es posible construir una forma de objetividad, una perspectiva parcial, un conocimiento situado. En palabras de Donna Haraway (1995):

La alternativa al relativismo son los conocimientos parciales, localizables y críticos, que admiten la posibilidad de conexiones llamadas solidaridad en la política y conversaciones compartidas en la epistemología. El relativismo es una manera de no estar en ningún sitio mientras se pretende igualmente estar en todas partes. La “igualdad” del posicionamiento es una negación de responsabilidad y de búsqueda crítica. El relativismo es el perfecto

espejo gemelo de la totalización en las ideologías de la objetividad. Ambos niegan las apuestas en la localización, en el encarnamiento y en la perspectiva parciales, ambos impiden ver bien. La moraleja es sencilla: solamente la perspectiva parcial promete una visión objetiva. (Haraway, 1995: 329).

Por otra parte, al problema de representar la cultura y lidiar con la autoridad etnográfica (Clifford, 1988, 1986; Said, 1978) se presentan alternativas metodológicas que hacen parte del esfuerzo para superar esa posición de “autoridad no contestada”, en el sentido Geertziano, en el trabajo de campo. La localización inicial de mi posición, la descripción de los(as) estudiados(as), la transcripción de los diálogos que incorporan ambas voces –etnógrafa e informante- y la inclusión de momentos de negociación presentes en la realización del ejercicio etnográfico responden a esta preocupación por transparencia en el trabajo de campo y en la producción dialógica de este texto.

### **Estudios de masculinidades en la región y limitaciones del campo**

El estudio de masculinidades surge en países anglosajones en la década de los setenta. En 1997, Gutmann, en su revisión de debates disciplinarios insiste en los vacíos metodológicos y conceptuales persistentes en investigaciones basadas primordialmente en etnografías realizadas a hombres en relación a sus creencias acerca de su propia identidad. Así, las mujeres fueron excluidas de tales estudios, negando el papel crucial del sujeto femenino como objeto necesario para constituir y legitimar a su otro, silenciándolas en su percepción, participación y negociación dentro del proceso de construcción de masculinidades, omitiendo del análisis las diferentes maneras como se despliega la masculinidad en las relaciones de género y negando la posible masculinización de sujetos femeninos. En consecuencia, los avances estuvieron marcados por ese vacío resultante de la ausencia de una perspectiva relacional, cuestión central a los intereses de la presente investigación. Por otra parte, el campo como tal no participó de los grandes debates generados desde la teoría feminista así como tampoco consideró el valor de sus aportes provocando lo que Lutz (1995) definió como la “masculinización de la teoría”:

Cómo incorporar las opiniones y las experiencias de las mujeres con respecto a los hombres y la masculinidad es una preocupación importante... La crítica a esta visión en MacCormack & Strathern (1980) ha sido muy influyente en la antropología feminista, pero desafortunadamente muy poco es considerado por los antropólogos para quienes las mujeres son muy irrelevantes para las construcciones de masculinidad.

(Existe) un problema metodológico, y más aún, uno conceptual... las conclusiones concernientes a la imposibilidad del etnógrafo hombre para compilar información útil acerca de las mujeres, mucho menos de las mujeres acerca de los hombres, merecen más atención (Gutmann, 1997:400)

Más tarde, en Latinoamérica se observaría una primera ola de trabajos que estarían enmarcados en diferentes ejes temáticos: la identidad masculina, la paternidad, el machismo, los ámbitos de homosocialidad masculina, violencia intrafamiliar y salud reproductiva vs. sexualidad masculina (Fuller, 2001; Olavarría, 2001; Lancaster, 1998; Gutmann, 2000; Andrade y Herrera eds., 2001; Viveros Vigoya, 2001). En la región, se parte de un rápido reconocimiento a la diversidad de experiencias e identidades en los hombres tendiente a superar la perspectiva esencialista que encerraba a todos en una sola identidad, y manifestando un “claro planteamiento metodológico: analizar la confluencia de clase, raza, generación y región a fin de comprender aspectos de las desigualdades sociales, así como trazar un panorama de las transformaciones que han acaecido en las identidades y relaciones de género” (Hernández, 2007: 154).

Algunos de los estudios profundizaron en el comportamiento tanto público como privado de los hombres, criticando así las dicotomías de lo público -para los hombres- y de lo privado para las mujeres. Fuller (2001), por ejemplo, estudia a grupos de clases medias y populares peruanas, logrando articular los diferentes ámbitos de la vida de los hombres para así ilustrar las tensiones, negociaciones y conflictos que surgen en el proceso de construcción identitaria y ante la ambivalencia presente en las múltiples y contradictorias exigencias para convertirse en un “buen hombre”.

Trabajar, casarse o ser padre no son simplemente momentos del ciclo vital, sino hitos que señalan a los varones que pertenecen a la categoría masculina, que son bien logrados. En contraposición, expulsan o colocan en posición marginal a quienes no cruzan estos umbrales.

Los varones compiten usando el guión de la acumulación de la masculinidad. Ser más masculino consistiría en ser más activo sexualmente, ser capaz de competir con otros varones, contribuir al sustento familiar y al bienestar común... Un varón debe probar que es fuerte, sexualmente activo y heterosexual.

El proyecto doméstico es siempre ambivalente... un hombre que cumpliera las demandas de ser un buen esposo y padre tendría problemas para cumplir con las exigencias de su trabajo y sus pares lo acusarían de ser dominado por su esposa... Para que un varón sea un hombre, es indispensable que cuente con los servicios domésticos de una mujer (Fuller, 2001:31).

Las investigaciones de Bastos (1998) y Fonseca (2003) sirven, por su parte, para resaltar el papel de las mujeres en la construcción de masculinidad, estudiando las maneras como ellas negocian las relaciones de poder con los hombres, desde diferentes posiciones, ámbitos y estrategias. De esta forma, siguen la perspectiva relacional que Gilmore (1990) antes había postulado. Bastos analiza la negociación de la masculinidad al interior del hogar en un estudio entre indígenas y mestizos de la ciudad de Guatemala. Mientras tanto, Fonseca realiza un estudio etnográfico en un barrio popular de Brasil en donde se describe la manera como las mujeres contestan al sistema cuando engañan a los hombres para desprestigiarlos, poner en duda su honor y su virilidad.

Los estudios de masculinidades aplicados a las élites en la región son, mientras tanto, prácticamente inexistentes. El estudio de Adler Lomnitz & Perez-Lizaur (1987) es excepcional. Trata acerca de la conformación de redes sociales para una familia de la burguesía, antes comercial y ahora industrial, en ciudad de México. Allí, se relata el caso de los Gómez y su empresa familiar, la cual se estructura bajo una lógica paternalista que intenta adaptarse al mundo corporativo moderno. Se puede observar, por un lado, cómo las relaciones sociales se convierten en eje primordial en el mundo corporativo local Latino a diferencia de lo que acontece en



países desarrollados. Por otro, sirve para ilustrar un modelo hegemónico personificado en la figura del dueño de empresa.

La ideología Gómez apoya este sistema de grupos de acción, enfatizando la lealtad y la cooperación entre parientes. Otro concepto muy valorado es el de masculinidad (hombre fuerte, independiente y poderoso) el que se asocia con la imagen del empresario. Aquellos parientes que toda su vida conservan su estatus de empleado son considerados y llamados “pobrecitos”; un hombre es aquel que es su propio jefe.

Teóricamente, la burguesía mexicana incluye únicamente a los dueños de los medios de producción y a sus socios. Sin embargo, en la realidad está integrada también por la red total de parientes de un empresario... El concepto de clase no necesariamente debería ser definido de acuerdo al nivel socioeconómico de sus componentes, sino que debería tenerse en cuenta, además las redes sociales de los empresarios que incluyen todo un espectro de personas desde pobres hasta ricos; y que representa un sistema estratificado de solidaridad con la burguesía (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 1987: 210).

Resulta significativo el aporte de este estudio al resaltar la importancia de la procedencia social, las redes de parentesco y las relaciones sociales en la definición del grupo dominante, así como la existencia de subalternidades dentro de las elites locales que pueden incluir a un amplio espectro de personas con capitales económicos y simbólicos diversos.

En 2003, Gutmann, realiza una compilación de los trabajos en la región alrededor de: hombres urbanos y masculinidades, representaciones y prácticas, sexualidad y paternidad. El autor sugiere cuestionar la relación de los cambios locales y los globales en género y sexualidad en la región, lo particular del caso Latinoamericano, y los beneficios y los problemas que se derivan del estudio de hombres (o mujeres) de manera separada frente al enfoque de género como un todo. Informada por este debate, mi tesis trata de evidenciar la manera como lo local recibe, apropia y contesta los códigos foráneos de masculinidad en los sujetos nativos y dentro de las comunidades transnacionales que son observadas. Así mismo, la inclusión del estudio de casos de sujetos de origen local que

actualmente laboran para la misma corporación pero en subsidiarias ubicadas en países fuera de la región, sirvió como método de contraste en la búsqueda de especificidades del mundo corporativo colombiano y ecuatoriano.

### **Masculinidades en élites corporativas**

En Chile, dos estudios han sido publicados acerca de masculinidades y globalización por Moreno (2001) y Olavarría (2008). Moreno hace una reflexión desde el campo de la sociología y mediante el análisis del discurso de los medios y de las instituciones globalizadas.

La autora incluye un estudio de Barthel (“A Gentleman and a Consumer”) que comprende el análisis de los anuncios publicitarios –producidos mayoritariamente por trasnacionales en Estados Unidos-. Sostiene que los contenidos publicitarios reproducen aquellas cualidades que son atribuidas a lo masculino en: la racionalidad crítica, la exigencia (con respecto a si mismo, a otras personas, a sus cosas y productos), la independencia (de la opinión / acción de los demás), la competencia (en un modelo jerárquico de siempre ganar), la distinción de/sobre otros, la libertad, la elección activa, el rigor, la fuerza, la precisión y el placer sexualizado (Moreno, 2001: 42). Destaca, sin embargo, el surgimiento de una disputa entre las diferentes configuraciones masculinas - en un contexto de globalización, desigualdad y migración- que resulta en la producción de nuevas estrategias de dominación, visibles en los actos de xenofobia, en la creciente demanda del turismo sexual internacional y en formaciones militaristas (Moreno 2001:48-50).

Acerca de la generalización y la exportación de los modelos masculinos a través de los medios, Moreno cita a Kimmel (2001:43):

Los rasgos de masculinidad que se dan en el seno de las instituciones globalizadas están convirtiéndose en modelos globales hegemónicos de masculinidad, en función de las cuales, masculinidades regionales y nacionales actúan y a los que progresivamente se refieren. La masculinidad global hegemónica está lista para ser identificada: él se sienta en salas de espera de primera clase, o en reuniones de negocios en elegantes hoteles en todo el mundo, habla inglés, come “cocina internacional”, se

comunica con su celular, y trabaja en su computador portátil sin cable, mientras mira CNN Internacional en televisión (Kimmel “Global Masculinities: Restoration and Resistance”, 2001:6).

Siguiendo esta línea, *The Economist* publica en 1997 la personificación del “Hombres de Davos”<sup>2</sup> que también promueve esa mirada homogenizante para mirar y elevar al hombre de poder. Esta posición es contestada por Beneria (1999) quien recuerda la existencia de posiciones alternas que se resisten a la glorificación generalizada del “homo economicus”. En este contexto, sostiene: “Lo que no reconoce *The Economist* es que la comercialización de la vida cotidiana y de todos los sectores de la economía genera dinámicas y valores que pueden resultar repulsivas para mucha gente” (Beneria, 1999:22). Además, agrega:

Tienen en común creencias como el individualismo, la economía de mercado y la democracia. Controlan muchos de los gobiernos del mundo y el grueso de su capacidad económica y militar...

El “Hombre de Davos” no adula a los políticos; es al revés... encuentra aburrido darle la mano a un oscuro primer ministro. En vez de ello, prefiere conocer a los Bill Gates del mundo...

La alabanza de *The Economist* al “Hombre de Davos” es también una oda a la versión global y más contemporánea del homo economicus: Algunos encuentran al “Hombre de Davos” difícil de tragar: existe algo de incultura en la avaricia y el gerencialismo. Pero, parte de la belleza del “Hombre de Davos” es que, en general, le importa un bledo la cultura. (Beneria, 1999: 21)

En la región, para el 2008, Olavarría publicaría el primer estudio sobre élites masculinas en Chile, como parte de un estudio internacional acerca de “Masculinidades Transnacionales” de Raewyn Connell, todavía en curso. El trabajo de campo se centra en la realización de entrevistas de profundidad a ejecutivos(as), tomadores de decisiones tanto en firmas privadas como en el sector público (Olavarría, 2008: 77). Los principales hallazgos se centran en la descripción de una lógica corporativa que

---

<sup>2</sup> Se refiere a la reunión anual en Davos, Suiza, de “personas que dominan el mundo” (*The Economist*, Londres, 1 de febrero de 1997).

comprende: i) La selección de un perfil particular dado por la posición social del sujeto (procedencia familiar de sectores altos y medios, educación superior y formación en colegios privados católicos), por competencias de flexibilidad, adaptabilidad, poder lidiar con el riesgo, y, frente a situaciones nuevas y contradictorias. Estas son identificadas a través de trayectorias de vida en donde se han experimentado rupturas significativas (cambios de ciudad y país de residencia, separación de los padres, exilio), esto es, de “personas que ya conocen las reglas del juego de la globalización” (ibid:82). ii) La “ortopedia” necesaria para poder integrar al sujeto plenamente a una institución y el desarraigo de sus intereses personales y familiares y de la realidad local que termina por anestesiar a los ejecutivos de las consecuencias sociales de lo que hacen y deciden: “En general, no se hacen cargo de las consecuencias de sus decisiones en las personas, comunidades y culturas, ni de los efectos que producen en los recursos naturales o en los derechos humanos, económicos y sociales” (Olavarria, 2008: 85). iii) Los estilos de vinculación de pareja, el ejercicio de una paternidad / maternidad que debe delegarse a terceros y el cuidado del propio cuerpo. Las firmas requieren de cuerpos jóvenes y saludables que puedan espectacularizarse y atender al ritmo laboral que los negocios demandan.

Hasta ahora no se encuentran estudios en la región acerca de élites corporativas basados en el método de observación participante, mismo que permite hacer una inmersión en la cotidianidad de sujetos e instituciones, en medio de sus interacciones y performance. En otros contextos, la mirada etnográfica de Allison (1994) al estudiar las elites corporativas de Tokio resulta una referencia crucial para esta tesis. Sus conclusiones se basan en su propia inmersión al trabajar como acompañante de ejecutivos en clubes nocturnos.

La práctica de visita frecuente a clubes nocturnos atendidos por mujeres, modelo analizado por Allison, se ha naturalizado e institucionalizado en el Japón contemporáneo. Este ritual corporativo sirve para la construcción de masculinidad de los altos ejecutivos de grandes corporaciones, utilizando dispositivos como: una rutina de salidas, percibidas como recreativas y no laborales, que sirven para extender la jornada laboral, construir lealtad hacia el trabajo y la corporación, y crear camaraderías homosociales cerradas; y, las mujeres acompañantes, útiles para la referencia de una identidad masculina requerida para sostener cargos de

poder. “Lo que sea que los hombres digan que necesiten, piensen que están haciendo y se justifique como necesario para trabajar... es efectuado simbólica y ritualmente a través de las mujeres y de la sexualidad que representan” (1994:150).

En los clubes nocturnos para ejecutivos se brinda ese espacio seguro para garantizar la personificación del sujeto como hombre adicto a su trabajo, devoto a la corporación, con carácter seguro, autoritario, y con capacidad de mando. Las acompañantes lo ayudan a completar su actuación al presentarlo, además, como hombre deseable y sexualizado (“sukebei”) -capaz de acceder y ser dueño de cuerpos femeninos cuando así lo decida-. La corporación puede así comprar una ilusión de poder para el sujeto al crear una coreografía capaz de proveerle una imagen de ser deseado por hermosas mujeres. Ellas son remuneradas a cambio de brindarle un espacio al ejecutivo para actuar de forma desinhibida y sexualizada, anulando de antemano para él cualquier posibilidad de rechazo, mientras que, a la vez, su cortejo sirve para “masturbar su ego” (1994:23).

De la revisión realizada se puede colegir acerca de la ausencia de investigaciones etnográficas sobre elites en el campo de los estudios de masculinidades en América Latina. Los estudios realizados se sustentan exclusivamente en información secundaria o en entrevistas aplicadas al objeto de investigación omitiendo así la observación de las interacciones en elites corporativas, el registro de su cotidianidad y también de su actuación pública, indispensable para la construcción de masculinidad. Por tanto, la escasa literatura limita las posibilidades para entender y cuestionar el rol que éstas cumplen en la reproducción del orden local y mundial, siempre desde su posición periférica.

A su vez, la falta de una perspectiva relacional no permite descubrir la inestabilidad presente en la construcción del guion masculino, las negociaciones que surgen en el proceso de masculinización, y el rol crucial de los(as) otros y de los(as) situados al margen. La mujer de Allison (1994), por su parte, ejecuta un rol particular, en tanto mujer-objeto, una posición subordinada, y en un espacio construido para un ejercicio coreográfico. Las relaciones que tiene ese mismo ejecutivo con mujeres dentro del ámbito laboral y, con otros hombres, en su cotidianidad no aparecen en este estudio.

Los dispositivos utilizados por las corporaciones para masculinizar a los sujetos de poder en el Japón contemporáneo son ilustrativos de las coreografías que las firmas deben crear para conseguir el consentimiento de los sujetos disciplinados. Más adelante, en este texto, se observará el uso de las mujeres, el fútbol y el ritual festivo como dispositivos efectivos para conseguir la adhesión de los sujetos a la lógica capitalista patriarcal a nivel local. Aquí subrayo el concepto de “masculinidad hegemónica”, basado en la noción de hegemonía gramsciana, para enfatizar acerca de la necesidad de introducir mecanismos tanto coercitivos como no coercitivos para lograr el consenso en la comunidad corporativa. Coincido con la perspectiva de Connell (1997), quien define la masculinidad como “la configuración de la práctica genérica... que garantiza la posición dominante para los hombres y la subordinación para las mujeres”, aunque habría que apartarla de la trampa binaria que podría encerrar si se pierde de vista la perspectiva relacional que implica, además, a relaciones de subordinación y poder respecto de otras posiciones. Esta noción se suma a la de otros estudiosos del campo de masculinidades (Fuller, 2001; Gilmore, 1990; entre otros) que profundizan en discusiones sobre la percepción dicotómica entre hombres y mujeres al referirse a sus relaciones y cuerpos.

En este contexto, esta tesis expande los conceptos desarrollados por la teoría feminista y los estudios queer para mirar a los(as) gerentes como sujetos intersexuados capaces de performar en un momento dado o para una audiencia específica lo que se espera de su otro género. De hecho, se observa como tanto mujeres cuanto hombres entrevistados se ubican en posiciones diversas: como sujetos femeninos subordinados –esos otros constitutivos de la masculinidad hegemónica, como sujetos masculinizados en la búsqueda de poder y de reconocimiento, y, también desde los márgenes, como sujetos intersexuados capaces de alternar estrategias independientemente de su género.

### **Género y performance**

Entiendo género como un elemento constitutivo de relaciones de poder, una manera de significar desigualdades sociales basadas en la diferencia sexual, que se manifiesta mediante conceptos normativos útiles para brindar una noción de fijeza a la representación binaria de los sexos (Scott,

1996). A pesar de ser una producción histórica, ideológica y dinámica, se erige como un conjunto de verdades acerca de lo que los individuos son o deben ser y hacer dependiendo de su cuerpo. Como 'hombre' o 'mujer', "los individuos son constituidos como miembros de una categoría social preexistente... Inevitablemente (el cuerpo) se convierte en huésped de otros significados, expectativas e identidades. Los individuos no tienen otra opción que actuar de acuerdo a estos significados -aceptarlos o rechazarlos, adoptarlos o adaptarse- para poder vivir sus vidas en la sociedad " (Bederman, 1995:7).

Insisto en la posición de que no existen roles sexuales esenciales, naturales o biológicamente inscritos en los cuerpos sino formas, socialmente variables, de desempeñar uno o varios papeles sexuales. En consecuencia, abordo a sujetos y cuerpos desde una perspectiva intersexuada en donde los cuerpos tienen posibilidades infinitas de combinaciones entre lo masculino y lo femenino, independiente de su sexo biológico (Viñales 2002, Mejía 2006). De esta forma, los(as) gerentes aparecen con posibilidad de agencia para significar poder o resistencia mediante el uso estratégico de su género.

No obstante, la existencia de dos categorías referenciales -hombre y mujer- queda patente en las referencias constantes de lo que se designa como "masculino" siguiendo la matriz de significados que el mismo sistema provee. La mirada de los sujetos se enmarca en la heteronormatividad de género. Por tanto, el esfuerzo metodológico se dirige a atender a las voces al margen de este juego, y a favorecer una perspectiva relacional para poder descubrir la complejidad inherente a un proceso de disciplinamiento que resulta conflictivo y contradictorio para la mayoría de sujetos envueltos.

Además utilizo la noción de performance que nace de la escuela de interaccionismo simbólico (Goffman, 1961) para profundizar en la manera como el género se evidencia en representaciones y manifestaciones públicas. La analogía dramática le brinda un sentido teatral a los actores y a la trama continua de interacciones que he observado en rituales corporativos y en mi propia inmersión dentro de la cotidianidad del mundo corporativo. A este primer uso de performance integro, sin embargo, el giro que brinda Butler con el concepto de performatividad para así integrar la capacidad creativa que tienen los

cuerpos para actualizar el guión y para insistir en los desajustes en este proceso, útil para superar la noción aparente de fijeza correspondiente a la idea de un guión pre-establecido:

El acto que uno hace, el acto que uno performa, es, en un sentido, un acto que se ha venido haciendo antes de que uno llegara a la escena. Por tanto, el género es un acto que ha sido ensayado, así como un guión que sobrevive a los actores particulares que lo han usado, pero que requiere de los actores individuales para que sea actualizado y reproducido como la realidad otra vez. (Butler, 1990).

Al respecto de la diferencia entre *performance* y *performatividad*, Andrade precisa que: al concepto de “la puesta en escena en una tarima llamada vida social, realizada después de un guión... se le opone el concepto de *performatividad* entendido como una compulsión mandatoria a encasillarse en un marco normativo de género, compulsión que opera mediante la citación, no estrictamente correspondiente, ni absoluta, de dicha norma... Mientras para la primera, el énfasis se halla en el ajuste a un guión pre establecido, para la segunda interesa precisamente el efecto y el desajuste que se genera al citar una norma que, así, es inestable” (2007: 103).

Los(as) gerentes de las transnacionales citan reiterativamente el guión masculino y lo recrean y actualizan cada vez que son puestos a prueba ante la audiencia corporativa. Así mismo, en la trama continua de interacciones y repeticiones, no se repite lo mismo. La presencia de un desajuste constante frente al modelo ideal se observa en los relatos de los(as) entrevistados, donde emergen las tensiones que provoca el guión masculino, las maneras de resistir la normativa, y/o de utilizarla estratégicamente para mejorar la propia posición dentro del campo corporativo. Y, aunque la normativa tiende a ratificar una masculinidad hegemónica que responde al discurso empresarial global, el guión como modelo de actuación permite variaciones en su apropiación local. Estas dependerán de los códigos culturales locales aprendidos, de la cultura corporativa transnacional, de las comunidades conformadas y siempre estarán en concordancia con los requerimientos que el negocio tenga para avanzar en el proceso de acumulación capitalista.



## **Capitalismo: la necesidad de un espíritu**

La naturalización de los sistemas de dominación basados en el sistema de género y la acumulación de capital deben entenderse como resultado de un proceso histórico que requirió la creación de una moral particular para legitimar el surgimiento, la permanencia y la expansión del orden y la valoración asignada a los sujetos que lo representan. Utilizo a Weber (1991) y a Boltanski (2000) para deconstruir ese discurso moral que guía la lógica y justifica las acciones de los sujetos que lideran grandes corporaciones.

Weber (1991) es el primero en introducir la noción del “espíritu del capitalismo”, en su clásico trabajo acerca de la ética protestante, para referirse a las poderosas razones morales que las personas necesitan para adherirse al sistema capitalista. Se requería de “la instauración de una nueva moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación, de tal forma que, con independencia de su interés y cualidades intrínsecas, cada cual pueda consagrarse a él con convicción y regularidad” (Weber, 1991: 372 y 1964:211, en Boltanski 2002: 9 y 10). La legitimación del cambio moral para promover la acumulación capitalista a partir de la Ilustración, terminaría por concretarse mediante la creación de un marco normativo capaz de despenalizar la pasión por el lucro. Pero “¿cómo una actividad, a lo sumo tolerada por la moral, ha podido transformarse en vocación? ¿Cómo es posible que llegase a considerarse como honorables actividades lucrativas como el comercio y la banca que durante siglos fueron reprobadas y consideradas deshonorables por ver en ellas la encarnación de la codicia, el lucro y la avaricia?” (Hirschman, 1980:61).

El capitalismo definido como “la exigencia de acumulación ilimitada de capital mediante medios formalmente pacíficos” (Boltanski, 2002:3), plantea al lucro como único fin y lo ata a un “carácter insaciable” que caracteriza la actividad de sus principales actores: dueños de empresas, accionistas y directores de empresas.

El capitalismo es, en muchos aspectos, un sistema absurdo: los asalariados pierden en él la propiedad sobre el resultado de su trabajo y la posibilidad de llevar a cabo una vida activa más allá de la subordinación. En cuanto a los capitalistas, se encuentran encadenados a un proceso sin fin e insaciable, totalmente abstracto...

La coacción no es suficiente, sobre todo cuando el compromiso exigido de ellos supone una adhesión activa, iniciativas y sacrificios libremente consentidos, tal y como se exige, cada vez más a menudo, no sólo a los cuadros (directores de empresa) sino al conjunto de los asalariados...

La calidad del compromiso que puede esperarse depende más bien de los argumentos que puedan ser invocados para justificar no sólo los beneficios... a título individual, sino también las ventajas colectivas, definidas en términos de bien común. (Boltanski, 2000:8-9)

Conseguir la adhesión y elevación de dueños y directores de empresa, útiles para la reproducción de la lógica capitalista, se sustenta mediante la construcción de una teoría económica y de un discurso moral determinado, representado por un cuerpo y un espíritu.

Inspirado en Weber (1991), Boltanski (2002) describe la personificación de los diferentes “espíritus” que se renuevan para preservar la ideología que justifica el compromiso en los diferentes estadios del capitalismo (2002:9). A la figura heroica del burgés empresario le seguiría la del dueño de empresa y la del director asalariado con una vida y un trabajo “globalizado”. Las nuevas disposiciones hacia el riesgo, la innovación, la especulación, la avaricia, la racionalización de todos los aspectos de la vida cotidiana, el cálculo y la previsión quedarían enaltecidas con el surgimiento de una ética particular difundida a través de los representantes y portavoces del capitalismo. La avaricia del burgués, sin embargo, contrastaría con su gusto por la caridad, su cientificismo con prácticas paternalistas y su sed insaciable por lucro con el moralismo y con la honestidad que usualmente pregona. La planeación a largo plazo y el surgimiento de un carácter cívico surgirían más tarde en la persona del director asalariado.

Aunque los “espíritus del capitalismo” resultan valiosos para incorporar la construcción histórica de una ética particular para el capitalismo, quiero retomar aquí el concepto de Lutz (1995) acerca de la “masculinización de la teoría” para aplicarlo ahora a la descripción de los espíritus del capitalismo que hace Boltanski (2000). En la definición de los “espíritus” de los portavoces del capitalismo, el autor omite dimensiones constitutivas como la raza, el género y la clase de quienes

los personifican. Al prescindir de estos elementos se silencia nuevamente en la teoría la relación nada gratuita entre la producción de una moral y la elevación de ciertos cuerpos, y la convergencia entre poder, raza, género y clase en diferentes momentos de la historia. Es este último punto el que motiva a Bederman (1995) a realizar un estudio acerca de la construcción histórica de las masculinidades en Estados Unidos durante el período 1880-1917.

Bederman describe la manera cómo se construye socialmente ese conjunto de 'verdades': ideas y prácticas, múltiples, inconsistentes y contradictorias entre sí, en relación a lo que define al ser masculino en un momento dado, que legitima el dominio de ciertos grupos de hombres con base en su cuerpo. Logra evidenciar, en esta línea, la coexistencia de diferentes masculinidades, cada una asociada a la pertenencia del sujeto a un grupo social determinado, así como la construcción dinámica del ser un buen hombre que resultaba en la elevación de virtudes diferentes dependiendo de las condiciones sociales e históricas de cada momento. Así, por ejemplo, la identidad para hombres blancos de clase media en Estados Unidos resaltaba competencias como la honestidad, el control personal, el ser emprendedor y la vida familiar en oposición a la fuerza bruta que identificaba a la clase obrera en el mismo período. Mientras tanto, se evidencia el contraste en gustos, modales y costumbres valoradas para los hombres de clase media con la consolidación del capitalismo, con el decoro y la feminidad que destacaba a los hombres de la época victoriana que le precede.

El contexto histórico que brindan Boltanski (2000) y Bederman (1995) recuerda la necesidad de abordar a los sujetos de esta investigación entendiendo su identidad como parte de un proceso dinámico e inestable, lleno de contradicciones y de tensiones. Un proceso que termina por restaurar las representaciones masculinas dominantes para lidiar con el problema de legitimidad que tiene la autoridad masculina en diferentes momentos. Las masculinidades, por tanto, lejos de entrar en crisis, se renuevan para reafirmar su posición de dominio en el orden de género que prevalece.

La historia del capitalismo y de las masculinidades ayuda también a develar la construcción histórica de un discurso moral particular útil para la reproducción de los sistemas de dominación en el capitalismo patriarcal. Sirve para deconstruir esa ética particular que se difunde

hoy a través de libros gerenciales, seminarios, textos de mercadeo y manuales de comportamiento escritos por las grandes corporaciones, y sirve para entender esa lógica que articula la narrativa de los(as) gerentes estudiados y que justifica sus decisiones y prácticas. No obstante, en ella se observan también enfrentamientos a un discurso moral que sustenta su posición pero que también provoca una fluctuación constante entre la crítica y la persuasión que se lee en sus relatos.

Por último, uno de los aportes más importantes del trabajo de Bederman (1995) para esta tesis reside en la metodología de investigación que usa la autora. En su libro, Bederman analiza la construcción de masculinidades hegemónicas desde la mirada y la vida de sujetos situados al margen, ello permite develar el guión masculino dominante. Posibilita además descubrir los límites que el orden impone y la manera cómo los excluidos mueven y cuestionan las relaciones de poder establecidas. Esta tesis rescata esta estrategia metodológica, particularmente en la selección de la muestra de informantes en donde se incluyen también las voces minoritarias de aquellos que, aunque disputan el poder gerencial en las transnacionales, deben disputar su posición para compensar su condición de género, clase u orientación sexual.

### **Globalización y presencia de transnacionales de consumo en Colombia y Ecuador**

El proceso de globalización y el poder del marketing empezaría a regir a las organizaciones empresariales alrededor de la Segunda Guerra Mundial. Esto ocurriría como resultado de los cambios en las estructuras de costos para las empresas y la creciente competencia entre firmas que terminaría por incrementar significativamente la inversión en mercadeo para: la construcción de marcas, la investigación y desarrollo de nuevos productos, la publicidad, la investigación de mercados, entre otros costos fijos (Applbaum, 2000: 257). Las utilidades dejarían de depender mayoritariamente en la eficiencia de la producción -cuyo impacto se derivaba de la reducción de costos variables-, para pasar a estar determinadas sobre todo por la maximización de las ventas y la reducción de los costos fijos. Ante la urgencia por el incremento de las unidades vendidas, surge una nueva lógica de gestión empresarial liderada por la racionalidad de marketers -personas dedicadas a

la función de mercadeo- cuya función radica en la aceleración del proceso de acumulación, siguiendo el imperativo de la globalización y aprovechando la eliminación o reducción de las barreras legales y morales que lo hubieran prevenido.

La globalización se presenta en la actualidad como un hecho social y no como una estrategia histórica y geográficamente situada. “La globalización es el discurso clave que anima a los marketers de corporaciones trasnacionales norteamericanas... está enunciado como una pregunta de “cómo globalizarnos”. En esta iteración, es posible observar cómo los marketers no están navegando una realidad existente sino la forma como contribuyen a la creación de una” (Appelbaum, 2000:259). La racionalidad gerencial que lo sostiene se erige como un “instrumento no cuestionado de conocimiento” (Appelbaum, 2000:259, citando a Bourdieu, 1977:164) que sirve para la naturalización y reproducción del mismo. “Los efectos acumulados de dicha adopción para una masa crítica de firmas competidoras sostiene el poder mundial del marketing y garantiza la continuación, si no expansión, del mismo sistema” (Appelbaum, 2000: 259). El área de mercadeo se convierte así en la función de mayor jerarquía, el ‘área crítica’ (en el lenguaje corporativo), proveedora primordial de gerentes generales, dentro de las trasnacionales de consumo masivo.

La aparición de grandes corporaciones trasnacionales de consumo, de origen estadounidense y europeo, se registra en Colombia y Ecuador a partir de la década de los cuarentas y cincuentas. Algunas de las primeras compañías que empezaron operaciones en el sector son: en bebidas The Coca Cola company que opera a través de sus embotelladoras, en aseo personal y del hogar Colgate- Palmolive, Johnson & Johnson y Procter & Gamble, Bayer en farmacéuticos, Nestlé y Unilever en el sector de alimentos.

La mayoría de trasnacionales aparecen en la región con la compra de empresas locales con marcas bien establecidas en el mercado local. La adquisición de importantes cifras de participación de mercado en las categorías más valiosas en el sector de consumo masivo estaría acompañada con el manejo de la operación de plantas de producción y de empleados parcialmente trasferidos a un nuevo empleador. Más tarde, para finales del siglo XX, el proceso de globalización resultaría

en esfuerzos por optimizar los costos en la operación lo que se vería reflejado con el cierre de plantas de producción en la región y en la homogenización e importación de una buena parte de los productos comercializados y también de contenidos y mensajes publicitarios.

Las corporaciones transnacionales de origen primer mundista dominan gran parte de las categorías de consumo en Colombia y Ecuador y han logrado construir una buena reputación como empleadores aspiracionales en el mercado laboral. Su valor como empleador reside en el ofrecimiento de salarios superiores, en el status que brinda trabajar en una firma primermundista para el mercado laboral local, en la asociación del trabajo con marcas muy publicitadas y en la idea de la transferencia de knowhow a través de sus subsidiarias. La imagen positiva de las primer mundistas es reforzada a través de los textos académicos de mercadeo y de negocios que son importados para guiar el curriculum de administradores, economistas e ingenieros en formación y de nociones de superioridad que se transmiten desde una edad temprana en los colegios bilingües presentes en las ciudades. En los últimos años, la promoción de programas de responsabilidad social empresarial han reforzado una idea de compromiso y de prestigio para las grandes empresas.

De manera simultánea, han quedado silenciadas denuncias y debates alrededor de la desaparición de los grupos sindicales en las organizaciones, la criminalización o muerte de líderes sindicalistas, el despido masivo con el cierre de plantas de producción, la introducción de productos obsoletos o tóxicos en la región, la relación e influencia de los grupos corporativos en la creación de políticas públicas, la evasión de impuestos de las grandes empresas a través de pagos de royalties o derechos de marca a las casas matrices -y la propia evasión de las elites corporativas mediante el pago parcial de salarios en paraísos fiscales fuera de la región-, el uso de promesas engañosas en empaques y anuncios publicitarios, la omisión del pago de seguridad social a grupos crecientes de empleados que asumen obligaciones laborales y trabajan a diario bajo instrucciones formales de las firmas desde el sector informal (vendedores ambulantes por ejemplo), la apropiación de productos, técnicas y saberes tradicionales por parte de grupos étnicos o comunidades y los beneficios tributarios y publicitarios de campañas de responsabilidad social que, en buena parte, se dedican a impartir cursos de capacitación empresarial o a efectuar donaciones puntuales que no inciden en mejoras reales para los grupos vulnerados de la población local, entre otras cosas.

La fuerza laboral de élite colombiana y ecuatoriana puede acceder a algunos de los cupos que ofrece la pirámide gerencial de trasnacionales de origen primer mundista. También podrá acceder a los puestos de trabajo que ofrecen empresas locales y trasnacionales de origen local que compiten de manera importante en diversas categorías de consumo masivo. Algunas de las empresas con operación trasnacional de origen colombiano o ecuatoriano con importante participación en categorías de consumo masivo son: Alpina, Familia Sancela, Quala y Confiteca entre otras.

### **Trabajo de campo**

El trabajo de campo se centró en el análisis de trayectorias de vida de ocho gerentes colombianos(as) y ecuatorianos(as), que compiten en el campo gerencial de grandes trasnacionales, formados en el área de mercadeo de una o más trasnacionales. Adicionalmente, para la investigación fue determinante la inclusión del método etnográfico en la observación de rituales corporativos producidos para recrear y legitimar el modelo masculino hegemónico dentro de cuatro grandes trasnacionales. Por último, se incorporaron registros de mi propia inmersión dentro del grupo élite del mundo corporativo de tres grandes trasnacionales

La selección del grupo de informantes estuvo determinada por varios criterios. Para empezar, se se forzó una distribución equitativa de las voces, entre hombres y mujeres entrevistados, para alcanzar cuotas balanceadas con el fin de promover la mirada de ambos géneros dentro del campo. La igualdad numérica presente en el trabajo de campo, sin embargo, no es representativa de la distribución real de los cargos en el primer y segundo escalafón de las grandes corporaciones. Aunque esto supone la sobre representación de mujeres dentro del estudio, permite observar el registro de voces de sujetos feminizados encarnados algunas veces en el cuerpo de gerentes hombres entrevistados, y también las voces masculinizadas en el registro de algunas de las mujeres gerentes entrevistadas. Esto deja ver las contradicciones inherentes en ambos casos y también los mecanismos de exclusión que en todo caso someten a las mujeres por los cuerpos que habitan. El perfil de cada uno de los entrevistados, así como un análisis de la localización de su voz desde la posición que disputa en el campo de poder corporativo, en el sentido de Bourdieu, se incluyen en el segundo capítulo.

Adicionalmente, los sujetos entrevistados(as) cuentan con una experiencia laboral entre seis y quince años en el mundo corporativo y ocupan cargos de elite en transnacionales de consumo. La distribución de la muestra refleja además las diferentes jerarquías de la pirámide gerencial en cargos desde la vicepresidencia corporativa hasta la gerencia de marca, pasando por la gerencia regional, la gerencia de país, la gerencia de departamento de mercadeo y la gerencia de grupo de mercadeo. Sólo uno de mis entrevistados se encuentra laborando fuera del mundo corporativo y desde una organización, tras ser expulsado por su orientación sexual.

Todos los(as) informantes trabajan o trabajaron (en el caso de este último) en empresas similares en tamaño y posición en el mercado, esto es, transnacionales, grandes en ventas, con alta presencia en medios masivos, que son dueñas de marcas líderes en el sector de consumo y medios masivos. Además asumen o han asumido cargos transnacionales con responsabilidad regional sobre varios países a la vez. Cinco de ellos(as) han sido “expatriados” (trasladados) por su firma para asumir cargos en países fuera de su lugar de origen. Incluí además la entrevista que realicé a una ex gerente de recursos humanos, actualmente capacitadora en seminarios de desarrollo personal dirigidos a ejecutivos. Por razones de confidencialidad hacia todos mis informantes, uso nombres ficticios a lo largo del texto y designo el nombre de las corporaciones referidas mediante el siguiente signo: [...].

Por último, las voces de gerentes pertenecientes a minorías dentro de la alta dirección corporativa (gerentes no heterosexuales, mujeres, mamás y solteros) fueron fundamentales para concebir el modelo hegemónico desde voces al margen del tipo ideal promovido. Solamente se identificaron referencias y descripciones de dos casos de gerentes étnicamente diversos en la gerencia de una transnacional en la región que fueron incorporados en el análisis.

Mientras tanto, la observación de rituales corporativos, tuvo lugar en Bogotá y Quito en eventos de lanzamiento de productos nuevos al mercado, fiestas de fin de año y capacitaciones gerenciales dentro de cuatro grandes corporaciones transnacionales de consumo masivo. Adicionalmente, se exploró la producción de rituales en otros sectores (automotriz, confitería, gaseosas, etc...) a través de las experiencias de los(as) entrevistados. La etnografía realizada para la producción del



último capítulo de esta tesis corresponde a la descripción de uno de los eventos de lanzamiento observados, mismo que tuvo lugar dentro de una transnacional de origen colombiano, y fue realizada en Bogotá en el mes de julio de 2009.

Vale la pena anotar que la selección de Bogotá y Quito para la elaboración de esta investigación no tuvo como propósito el hacer un ejercicio comparativo entre países ni concluir acerca de modelos masculinos que responden a una “cultura local” siguiendo con esquemas planteados por otros estudios (Olavarría, 2008, Allison, 1994). Aunque la locación resulta central para entender los legados culturales que el sujeto puede apropiarse de su contexto local, esta investigación trató de supeditar “lo nacional” para más bien estudiar a los sujetos dentro de un ámbito multicultural que sobrepone códigos masculinos diversos desde: lo local (lugar de origen vs. lugar donde reside y trabaja en la actualidad), lo global (en el discurso empresarial), lo corporativo (de una cultura corporativa en particular) y lo transnacional (en la experiencia que acompaña sus asignaciones, la relación frecuente con pares y equipos de trabajo distribuidos en diferentes países). Las diferencias más importantes se encontraron entre las referencias, percepciones y vivencias de culturas corporativas diversas y, especialmente, en la comparación entre transnacionales de origen local y de origen primer mundista.

En el segundo capítulo se analiza la producción de gerentes desde la selección de prospectos, la masculinización de hombres y mujeres de elites corporativas y los efectos que cobra este proceso sobre su vida íntima. Se podrá observar cómo los efectos del disciplinamiento corporativo trasciende la jornada y el lugar de trabajo, No obstante, para el caso de mujeres gerentes, el éxito en la adopción de la lógica masculina no se verá reflejada en la distribución de los cargos en el primer escalafón de la organización. La mayoría de sujetos femeninos terminará reproduciendo su rol de género en cargos dispuestos para el cuidado o sexualización del gerente a cargo. Aunque existe una alta efectividad en la difusión transnacional del discurso oficial empresarial a través de manuales de comportamiento corporativos, se podrá también observar un espacio a nivel local que da cabida a la apropiación creativa de los nativos en el seno de sus organizaciones. Así mismo, emergen las formas como los sujetos sortean las asimetrías en el poder y las contradicciones tomando decisiones prácticas, guiadas por agendas personales en la búsqueda de reconocimiento y de la propia construcción de una historia de éxito.

El tercer capítulo da cuenta de la centralidad de la homosocialidad como mecanismo para efectuar la diferenciación, segregación y ordenamiento de los sujetos dentro de una organización. La participación entusiasta en rituales homosociales, la socialización con jefes, pares y subalternos, y el manejo de la vida íntima, esta vez dentro de la corporación, determinarán el éxito en la carrera gerencial del sujeto en cuestión. Así también el origen racial, de clase, género y el lugar de nacimiento y de residencia definirán su posición y el futuro de su carrera dentro de la jerarquía transnacional.

A lo largo de este texto, se podrá visualizar la importancia de la clase social en la definición del sujeto de poder y en la definición de aquello que resulta peculiar al sujeto hegemónico del mundo corporativo transnacional. La efectividad del sujeto dependerá de la apropiación en la actuación de un estilo de vida asociado a la élite económica local, el dominio del “buen gusto”, que se expresa en modales, preferencias, consumo, presentación personal, valores y prácticas de los(as) gerentes generales. El capital social que dispone el sujeto en cuestión dependerá, en gran medida, de su procedencia familiar, facilitando o disminuyendo, sus posibilidades para cumplir con las prescripciones culturales requeridas para triunfar.

Finalmente, en el capítulo cuarto de esta tesis, abordo el problema del performance público de masculinidades, fundamental para este estudio al constituirse en la prueba requerida para legitimar el poder del sujeto hegemónico. Mediante el ejercicio etnográfico analizo un ritual solemne para el mundo corporativo que celebra y simboliza lo que glorifica el modelo capitalista. Se trata del nacimiento de una nueva marca, y, específicamente, su paso o introducción al mercado. Este escenario resulta propicio para evaluar el potencial de los(as) gerentes en su capacidad para liderar a otros, legitimar su autoridad sobre las masas de vendedores(as) y operarios(as), y adoptar el modelo de masculinidad requerido por la corporación. El capítulo cuenta con la descripción sistemática de un evento en particular que tiene lugar en el mes de Julio de 2009, en la ciudad de Bogotá, al interior de una corporación transnacional de origen local. Incluyo el análisis de la territorialización del espacio, el ordenamiento y la presentación de los sujetos, el lenguaje, los dispositivos (el fútbol, la fiesta y las mujeres), el discurso, las nociones de género y los recursos visuales y auditivos que terminan por materializar el proceso, y por legitimar y preservar la autoridad de los cuerpos masculinos en el mundo corporativo transnacional. Este ritual festivo evidencia cómo las

relaciones de poder dentro de una corporación particular dependen de interacciones y relaciones articuladas alrededor del cultivo de formas hegemónicas de masculinidad. Así, el carnaval deviene en un ejercicio de poder que, no obstante, da también cabida a críticas y resistencias.

## Capítulo 2

### Presentación del gerente

Quiero empezar por describir el el mapa de poder del campo gerencial en las transnacionales de consumo de Colombia y Ecuador para poder situar a los(as) gerentes entrevistados en una posición concreta, misma que constituye el lugar de enunciación de sus narrativas. De esta forma, podrá ilustrarse el juego de identidades, intereses y agendas de los sujetos inmersos en este estudio.

Luego, investigo la manera de acceso de los sujetos al campo gerencial. El ingreso dependerá de la efectividad del sujeto para pasar los primeros filtros corporativos destinados a excluir a la gran mayoría y, simultáneamente, a enaltecer el poder de un sujeto tipo quien representa a la clase dominante local. Una vez contratado, el sujeto se convierte en instrumento para la amplificación de las posibilidades de acumulación de los grupos de elite.

Una vez contratado, el(a) gerente prospecto inicia un proceso de masculinización que se rige por un guión --explícito en los valores corporativos y manuales de comportamiento y que se traduce en las reglas de juego que definen el modelo de actuación gerencial. La esencia dramática del performance requerido por la corporación y las exigencias para el(a) gerente para desarrollar su “liderazgo” son claves para entender una manera particular de actuar, hablar y pensar. La interacción resultante requiere, por tanto, de un guión, de una audiencia receptora, de agentes con autoridad para calificar la actuación observada y de espacios construidos para ejecutar la “exposición<sup>3</sup>”. En los testimonios recabados se destaca la apropiación creativa del guión que hacen ciertos sujetos en el momento de recrearlo y actualizarlo, robusteciéndolo con los códigos masculinos localmente aprendidos.

---

<sup>3</sup> Adopto la noción de “exposure”, traducida como “exposición”, en tanto atributo crucial para el desarrollo del sujeto dentro de una organización. Traduce en el lenguaje corporativo, por un lado, la capacidad que tiene el sujeto para exhibir su actuación, desempeño y resultados ante agentes claves y, por otro, la cualidad que debe acompañar al desarrollo del liderazgo. No se puede ser líder si no se demuestra con otros y para otros (v. Manual Corporativo, 2005).

Adicionalmente, en este capítulo discuto los efectos que la adopción del discurso corporativo cobra en la intimidad de los sujetos. Por una parte, me interesa la traslación de la lógica imperante y la constante citación del guión masculino en el comportamiento del sujeto fuera del ámbito laboral, esto es en su vida personal. De forma inversa, la disciplina corporativa del sujeto se ve reflejada en las exigencias que hace esa comunidad para que exponga públicamente pruebas fehacientes de la adopción del guión dominante en su vida privada.

## Sujetos y campo

Parto de la noción de campo que brinda Bourdieu, en su reflexión sobre arte y literatura:

Las diversas esferas de la vida, el arte, la ciencia, la religión, la economía, las leyes, la política, etc... tienden a formar un microcosmos distintivo enmarcado con sus propias reglas, regularidades, y formas de autoridad, un campo forzado que impone sus determinaciones específicas sobre todos aquellos que ingresen... En una segunda instancia, un campo es una arena de conflicto sobre la cual los agentes y las instituciones buscan preservar o subvertir la distribución del capital existente: es un campo de batalla en donde las bases de identidad y jerarquía son disputadas todo el tiempo. (Wacquant, 2006: 8).

La carrera hacia la alta gerencia en trasnacionales de consumo se sitúa dentro de un campo cerrado que delimita al grupo élite encargado de gestionar los negocios de la firma a través de la función de mercadeo. El poder es conferido a pocos –los(as) gerentes de marca o categoría– al facultarlos con la responsabilidad crucial del manejo y del gasto del presupuesto de mercadeo, la inversión crucial para el crecimiento de los ingresos<sup>4</sup>. Adicionalmente, les brinda la facultad para fijar precios, controlar los estados financieros (Estado de Pérdidas y Ganancias) y decidir sobre recursos económicos y humanos al conformar al equipo que le reportará al gerente de marca e incluso al seleccionar las personas que

---

<sup>4</sup> La persona de mercadeo será el primer y último responsable de las utilidades generadas gracias a las iniciativas que lidere en torno a: i) el aumento del consumo de una marca derivado de una mayor tasa o frecuencia de uso, ii) el incremento de la base de consumidores mediante la penetración de nuevos mercados / “espacios blancos” o expansiones de la línea, y, iii) la introducción de nuevos productos o creación de nuevas necesidades / categorías.

ocuparán otras jefaturas dentro de la firma. Cada negocio tendrá, así, un gerente de marca como cabeza de un equipo multifuncional, dependiente de sus decisiones. Los otros, fuera del grupo élite, están ubicados en departamentos denominados como “áreas de servicio” en funciones como: producción, finanzas, ventas, promociones, investigación de mercados, investigación y desarrollo y recursos humanos.

El área de mercadeo ofrece pocos puestos de trabajo en relación con áreas como ventas y producción y con respecto al cuantioso número de candidatos. El(a) reclutado(a) accederá a un primer cargo como asistente de marca reportando a un gerente de marca. Este se reúne con otros gerentes de marca para reportar a un gerente de grupo. Después, varias gerencias de grupo se ubican bajo la gerencia de mercadeo que reporta, finalmente, a la gerencia general. El gerente general reporta directamente a los socios a través de la junta directiva<sup>5</sup>.

La corporación diferencia al grupo elite del resto en: la descripción del perfil de los prospectos, el proceso de selección y reclutamiento, el nivel salarial -monto y frecuencia de incrementos- y la proyección de carrera para el empleado. En corporaciones dedicadas al consumo masivo, el área de mercadeo será la única proveedora de gerentes generales para la firma. Así también los(as) contratados están sometidos a evaluaciones periódicas más demandantes, donde el riesgo del despido es inminente y puede estar relacionado a los resultados del negocio, a la “actitud” del gerente, a decisiones tendientes a ahorrar costos de nómina o como resultado de la reducción de los cupos que deja la pirámide gerencial.

El área elite está, además, confinada a espacios exclusivos que la separan de sus otros dentro de la firma. El espacio que ocupa el grupo elite no permite el acceso a proveedores, familiares, amigos y al resto de empleados. Aunque tal ordenamiento es justificado por la confidencialidad requerida y el temor al espionaje por parte de la competencia, lo que termina por consolidarse es la superioridad jerárquica de los sujetos del grupo élite. El aislamiento físico de los(as) gerentes confiere distinción, autoridad y estatus y promueve la exclusividad en las interacciones sociales entre pares mientras reduce las posibilidades de socialización de los sujetos con el resto de empleados(as).

---

<sup>5</sup> Algunas firmas incorporan otros escalafones en figuras como la vicepresidencia o la presidencia de la firma.

El encierro del área, sumado a las largas jornadas de trabajo que se requieren al ocupar una función gerencial, llevan a operar al campo gerencial como una “institución total” (Goffman, 1961) bajo una suerte de misticismo y dentro de un ethos particular. Goffman desarrollaría este concepto para analizar la dinámica de interacción social entre sujetos recluidos en un hospital psiquiátrico. Define a la “institución total” como un: “lugar de residencia o de trabajo, donde un gran número de individuos, en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente.” (Goffman, 1961:13). Adicionalmente, para Boltanski, refiriéndose a las grandes empresas, se crean “ambientes protectores que ofrecen no solo oportunidades de hacer carrera, sino que también intervienen en la vida cotidiana siguiendo el modelo del ejército” (Boltanski, 2002: 24). No coincidentalmente, analogías entre el comercio y la corporación con el ejército y la guerra son también utilizadas por las corporaciones para disciplinar a los sujetos.

El concepto de Goffman resulta relevante para entender la manera cómo opera el disciplinamiento corporativo en la medida que requiere de la inmersión de los sujetos y de la relativa alienación de su propio medio. El aislamiento espacial, sumado a la apropiación exagerada del tiempo de los gerentes del área crítica, resultará en el desarraigo de los sujetos de su vida personal, familiar y entorno social, facilitando así las decisiones impopulares que deba tomar el gerente en contravía de los intereses de un amplio grupo de empleados o de consumidores. Bajo las jerarquías y condiciones descritas, se sitúan los(as) gerentes entrevistados. Su posición definirá los intereses que disputan para acumular los distintos capitales requeridos por la competencia dentro de la pirámide gerencial.

En los testimonios de esta tesis se puede escuchar una voz predominante, la de Camilo, quien representa el nivel más alto de la jerarquía corporativa, portavoz, a su vez, de la narrativa hegemónica. Ofrece descripciones detalladas y reflexiones tendientes a justificar el estado de las cosas. A sus 34 años, ya ocupa un cargo de vicepresidente dentro de una transnacional de consumo masivo reconocida actualmente como una de las empresas mejor reputadas y más grandes en ventas en la región. Su trayectoria comprende el paso por dos grandes transnacionales de origen norteamericano que compiten en banca e inversión y en consumo masivo. Empieza su segundo matrimonio y es padre de una hija.

El relato de Daniela sirve como contraste. Ella es un caso excepcional: al ser parte de una cuota femenina minoritaria desde su cargo como gerente de la Región Andina de una transnacional francesa líder en medios masivos, llega a ocupar un cargo en la junta directiva regional, convirtiéndose así en la única mujer dentro del grupo de hombres gerentes generales. Daniela es divorciada, sin hijos, tiene 38 años y es bisexual, actualmente vive con su pareja mujer. Su voz muestra la adopción del discurso empresarial y, a la vez, el conflicto latente que surge con sus pares masculinos. Tanto Daniela como Camilo han ocupado cargos transnacionales. Ambos, igualmente, han sido expatriados por lo menos una vez durante su trayectoria laboral.

Desde la gerencia general también se escucha la voz de Miguel a cargo de una transnacional inglesa dedicada al negocio de esencias y sabores. Su nivel de crítica y de reflexión puede explicar la mayor rotación que se observa en su experiencia laboral. Miguel ha pasado por cargos directivos de cuatro grandes transnacionales en los últimos siete años. Su prolongada soltería lo convierte en un caso marginal dentro del modelo hegemónico de masculinidad local característico a la alta gerencia de una transnacional.

En un segundo nivel, se encuentran los cargos de dirección de área o de grupo de mercadeo en donde se ubican tres de mis entrevistados. Dos mujeres y un hombre, casados y con hijos. Ana ha ocupado cargos regionales desde Colombia en una corporación norteamericana dedicada a la venta de bebidas y gaseosas, en una farmacéutica suiza y, actualmente, en una transnacional de consumo masivo. Tiene 36 años, es casada y mamá de tres. Luis, por su parte, es ecuatoriano y aunque empezó su carrera en Europa, pudo regresar a Ecuador ocupando puestos en diferentes países dentro de una misma transnacional. Ahora, sin embargo, trabaja para otra norteamericana, líder mundial en el sector de alimentos. Es casado y tiene dos hijos. Laura, por último es colombiana expatriada por su firma desde hace ya diez años a Canadá. Casada y con un hijo. En sus relatos se descubre el extrañamiento hacia lo local --acrecentado por la distancia-- que sirve para ilustrar otros predicamentos que enfrentan los nativos en el mundo corporativo transnacional.

Por último, dos de los entrevistados se encuentran dentro de un cuarto nivel dentro de la jerarquía del área crítica. A pesar de los años invertidos por Luisa dentro de una gran corporación de origen alemán, su recorrido



no ha sido vertical dentro de la organización. Ella sigue ocupando una gerencia de marca y es otro caso más de crecimiento horizontal con varios cambios de asignación, sin ningún ascenso. Soltera de 36 años, su nivel de adaptación al discurso es limitado. Mientras tanto, la voz de Esteban se presenta a lo largo de esta investigación. De 37 años, es el único entrevistado que no trabaja actualmente para el mundo corporativo. En su paso ocupó cargos gerenciales en el área de investigación de mercados de una transnacional de consumo masivo de origen italiano. Su homosexualidad termina por excluirlo de las redes de poder de su comunidad corporativa para situarlo en una posición marginal, desde la cual cuestiona aquellos rituales homosociales y heteronormativos que rigen y determinan el mundo corporativo transnacional. Ambos viven actualmente con sus parejas y no tienen hijos.

Los ocho informantes son blanco/mestizos, de clase media y alta, bilingües, adultos jóvenes que se encuentran entre los 34 y los 38 años de edad. Camilo, Miguel, Ana, Laura y Luis proceden de familias de la burguesía empresarial local. Sus padres fueron o son dueños de empresas locales de tamaño medio. Mientras tanto, Daniela, Luisa y Esteban proceden de familias de clase media, y padres asalariados.

Los(as) siete gerentes que aún trabajan para el mundo corporativo llevan a diario un reloj grande y costoso, uno o dos celulares de marca Blackberry o iPhone y computador portátil. Tienen uno o dos carros lujosos. A excepción de Daniela y Luisa, todos tienden a vestirse de manera similar, líneas conservadoras, ropa de marca y colores sobrios y poco arriesgados. Daniela y Luisa, mientras tanto, usan mucho color, zapatos deportivos, y asignan un valor importante a la autenticidad y la diferencia que marca su estilo.

Durante el trabajo de campo, solamente identifiqué dos casos excepcionales de gerentes al margen del tipo racial ideal. Ambos son hombres, uno de ellos afroamericano, gerente de una transnacional norteamericana en Colombia, y, el otro un peruano, de origen de clase popular y de ascendencia indígena, gerente de una corporación local, aunque en su operación en México.

El interés por escuchar voces al margen del tipo ideal resultó en el acceso a un grupo heterogéneo de sujetos en donde se descubren diferentes posicionalidades e intereses por reproducir o subvertir el

orden existente. Se establece, entonces, una suerte de conversación entre el sujeto y la narrativa dominante. Así también se puede observar, por un lado, el conflicto inherente a un proceso en donde los sujetos deben lidiar con los ajustes y desajustes en la citación de la norma masculina, y en la adopción del modelo hegemónico y, por otro lado, descubren las tensiones existentes en un campo inestable que debe negociar con sus agentes y tratar de marginalizar a nuevas configuraciones.

### **Acceso**

Para acceder al grupo élite del mundo corporativo transnacional, los departamentos de recursos humanos tenderán a excluir de sus búsquedas a candidatos(as) mayores de 35 años, de clase social media-baja y baja, no profesionales o graduados de una universidad que no es reconocida, pertenecientes a minorías étnicas y/o que no sean anglo parlantes.

El reclutamiento exclusivo de sujetos egresados de una universidad privada y prestigiosa y que sean bilingües se presenta como el mejor filtro de clase para excluir a la gran mayoría de la población. Por otra parte, la intersección de raza negra o indígena con la clase socioeconómica baja termina de anular las posibilidades para todas aquellas personas no mestizas. En otra instancia, la contratación de un candidato “mayor” solamente se presentará en casos de sujetos con experiencia que están trabajando en cargos gerenciales en otras corporaciones y que, valga la redundancia, ya han tenido que superar los filtros, exámenes y entrevistas de su primer empleador. El resultado es la contratación de personas con antecedentes familiares y sociales homogéneos. De hecho, Luis describe a su grupo de colegas como: “gente bien (de clase pudiente), chévere, de buena familia.”

Mientras tanto, desde fuera de la corporación, el grupo elite es descrito como un “grupo de niños muy difíciles” por Miranda quien trabaja ofreciendo cursos de desarrollo a ejecutivos de transnacionales. Es interesante como el grupo ‘aññado’ (rico) calza bien en las expectativas de prospectos gerentes pero, al mismo tiempo, es infantilizado por otros al ser descrito como menores consentidos que no pueden ser cuestionados. No obstante, son los “genios” que manejan al negocio y al resto de los empleados de la corporación.

Pilar: Por qué dices que “es que son niños muy difíciles”?

Miranda: Porque son puros niños yupi (aniñados), niños que tienen, y se lo he escuchado a varias personas, se lo he escuchado a Valentina Jiménez que trabaja en [...] a Natalia que está trabajando en [...] y ya he oído como tres o cuatro personas que trabajan con personas de este perfil, niños estrato 8<sup>6</sup>, niños que ya tienen todas sus necesidades básicas cubiertas, que viven con los mega proyectos y que les interesa es ir a especializarse a Tailandia y son los perfiles que contratan pero a los cuales las sicólogas o los departamentos de talento humano les tienen terror porque son a los cuales hay que agacharles la cabeza porque son las cabezas de la compañía, o los niños genio, o los top ten. Son los que están botando las mega ideas para producir y entonces así mismo hay que ir con ellos con mucho cuidado porque no se pueden aburrir...

(Entrevista a Miranda, ex gerente de recursos humanos, ofrece actualmente capacitaciones empresariales y talleres de desarrollo personal a corporaciones, 2009)

A pesar del origen burgués de la mayoría de los(as) gerentes, su posición guarda cierta distancia frente a la alta elite colombiana o ecuatoriana. La alta elite local es el grupo poseedor de ambos capitales, el cultural y el económico, dueño de apellidos, empresas, obras de arte, gobierno y medios. Aunque los hijos de estas familias comparten los mismos espacios de escolarización y de socialización con los(as) entrevistados, su posición se aleja a partir del egreso de la universidad, momento en el cual se diferencian al poder optar por convertirse en dueños o en administradores del patrimonio heredado y no tener que ser empleados por otros. A medida que el sujeto logra avanzar en la carrera corporativa y acumular un gran capital económico, puede acceder a disputar la posición social dominante. Acerca de la distribución del capital, de acuerdo a Wacquant:

Bourdieu revela que el espacio de posiciones sociales está organizado por dos principios tajantes de diferenciación, capital económico y capital cultural, cuya distribución define las dos oposiciones que sostienen la fijación o el conflicto en la sociedad. La primera, vertical,

---

<sup>6</sup> La estratificación de viviendas y sectores en Colombia va de uno al seis. Siendo seis, residencias de clase alta y uno de pobreza absoluta.

divide a los agentes que poseen grandes volúmenes de cualquier capital –la clase dominante- en contra de aquellos privados de ambos –la clase dominada-. La segunda oposición, horizontal, emerge entre los dominantes, oponiendo a aquellos que poseen mucho capital económico pero pocos bienes culturales (dueños de negocios, gerentes, que forman la fracción dominante de la clase dominante) y aquellos cuyo capital es predominantemente cultural (intelectuales y artistas, que representan la clase dominada dentro de la clase dominante). Individuos y familias continuamente luchan por mantener o mejorar su posición en el espacio social con estrategias de reconversión para transformar o intercambiar una especie de capital por otro. La tasa de conversión entre los diferentes tipos de capital, definida por mecanismos institucionales como el sistema escolar, el mercado laboral y las leyes de sucesión, se convierte así en un problema central de disputas sociales, cuando cada clase o fracción de clase busca imponer jerarquía para el capital que posee. (Wacquant acerca de Bourdieu, 2006: 10).

Los altos salarios y la posibilidad de convertirse en socio posibilitan una alta tasa de acumulación de capital y de conversión con otros capitales. Como referencia, el salario de un gerente de marca con experiencia de cinco años puede triplicar los ingresos mensuales de su par en el mundo de la academia. La diferencia salarial entre ambos aumenta exponencialmente con el paso de los años. En contraste, los años invertidos en la educación formal para el grupo de entrevistados es de cinco años. Daniela y Esteban son dos casos excepcionales que han alcanzado un nivel de maestría con un posgrado. Esteban es el único que se encuentra trabajando fuera del mundo corporativo en la actualidad.

La mayoría de gerentes son graduados de colegios de alto nivel social en donde la lengua nativa tiende a ser segunda lengua. Esto resulta repetitivo para transnacionales de primer mundo en donde el colegio de preferencia será el alemán, inglés, francés, suizo o italiano. Camilo hace referencia al candidato tipo de la primera transnacional (norteamericana) para la que trabajara como “una persona más hecha en el colegio que tenía que haber estudiado, que era el colegio gringo, habiendo estudiado ojalá en universidad gringa.”

A pesar de los años invertidos en el manejo de la lengua foránea que, por supuesto, se acompaña con el conocimiento y la valoración de la

otra cultura, la mayoría de los(as) contratados por trasnacionales de primer mundo terminará reportando siempre a un gerente europeo o norteamericano, ratificando así su nivel de segunda clase que, como Latinos(as), prevalece dentro del gran orden mundial. Las posibilidades mejoran para los reclutados(as) Latinos en donde se visibiliza una procedencia familiar europea o norteamericana, dado su apellido o apariencia física. En una de las trasnacionales estudiadas, por ejemplo, los empleados decían que para ocupar cargos de primer nivel era necesario ser alemán, lucir alemán o, en su defecto, tener por lo menos un apellido germano (notas de campo, Enero, 2009). Para el caso de una trasnacional italiana, Esteban recuerda un proceso de selección marcado por la curiosidad del dueño, el fenotipo de los candidatos y la confianza que le generaban sus coterráneos:

Pilar: “En [...] había gerentes generales ecuatorianos o todos italianos?”

Esteban: No...yo lo asocio mucho con un tema cultural. Para el italiano, la familia todavía es un tema super importante... Esta empresa es de una sola familia italiana... su mecanismo de crecer es tener confianza. Yo entiendo que por la afinidad de la cultura italiana se entrega en manos de un coterráneo, un italiano, la empresa local (subsidiarias)... Nos decían que era interesante cómo este señor [...] genera sus vínculos. Usualmente todos fueron contratados de muy jóvenes. Para su contratación estaba en su sede particular, invitaba a participar. Y estaban ahí en una reunión con otros jóvenes y el señor [...] estaba detrás y entonces el los elegía: este me gusta, este me gusta, este me gusta y luego tenían una entrevista con él, pero ellos nunca sabían! Hasta cuando tenían la entrevista y les decían “estás contratado”... Quizá pensaba en la capacidad de las personas pero también en la curiosidad que le despertaban a él.

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una trasnacional, 2009)

Por otra parte, aunque el acceso al campo gerencial se presenta como el resultado de un proceso objetivo y formal, la cuestión de la apariencia personal y la empatía resultan definitivas a la hora de ser contratado. La afinidad a un candidato podría aumentar al compartir los

códigos de clase y de gusto con el entrevistado(a). Las exigencias en la presentación se acentúan en los casos en donde el cargo requiera mayor responsabilidad comercial, es decir, manejo directo de clientes como lo afirma Miguel, gerente general de una trasnacional inglesa. La apariencia física se convierte en crucial. Las mujeres bonitas serán un buen perfil a reclutar para manejar clientes corporativos, más teniendo en cuenta al público objetivo: mayoría hombres, tomadores de decisiones. También se advierte una sobre representación de hombres bonitos y cuidados, algunos de corte “metrosexual”.

Miguel: .. una de las ramas de la compañía es la rama de perfumería fina, o sea, que es un mundo de fantasía y de glamour y de elegancia y todo eso... En una compañía de consumo masivo tú siempre estás pensando en un escritorio, en una sala de reunión para influenciar a seis millones de consumidores que nunca te van a ver a tí. En B2B (Business to Business) tú estás pensando cómo vas a influenciar la decisión de tres personas que te van a ver la cara a tí y que eres tú el que los vas a influenciar. Tú eres el comercial de televisión, tú eres el empaque del producto, tú eres el precio, tú eres todo, entonces... El código de recursos humanos es súper exigente en la parte física, a una mujer por ser gorda, fácilmente la descabezan y puede ser brillante... En mercadeo (de consumo masivo), la vieja (mujer) puede estar vendiendo incluso un producto de dieta... yo vendía shampoo, imagínate (risas -Miguel es calvo-)... (continúa...)

Miguel: Las hojas de vida son con foto. Eso a mí, al comienzo, me parecía super segregador, discriminador, a mí racionalmente eso no me cuadraba para nada. Ahorita, tres años después, yo he visto el impacto que tiene eso en un cliente, pararle a una vendedora bonita, bien arreglada, que pararle a una vendedora de pronto más inteligente que ésta, pero que no se ve tan bien. La diferencia es total.... Esas cosas funcionan. Es la misma diferencia que tener un comercial con música o sin música... Peina mejor a la vendedora, vístela mejor y la vieja captura más la atención del público, punto... Yo te digo y te lo confieso, hablando abiertamente... ese cliente que compra cinco millones de dólares en perfume y es un viejo verde<sup>7</sup> le pongo una vieja bonita al frente, obviamente la vieja no va a salir con él, pero el tipo abre su atención y abre su chequera... si a ese tipo le mando un tipo, le da cinco minutos, lo saca de la oficina y los cinco millones son de otra compañía.

<sup>7</sup> Así se denomina al hombre mayor que vive coqueteando o acosando a mujeres mucho más jóvenes que él. Verde se usa como indicador de “biche”, fruta que no ha madurado.

Pilar: Y qué pasa en los puestos altos, cuál es la participación de esas mujeres?

Miguel: Si lo vemos en Latinoamérica, las cabezas deben ser como un 70 (hombres), 30 (mujeres).

(Entrevista a Miguel, gerente de una transnacional, 2009)

En el reclutamiento de prospectos, el género no se presenta como atenuante para el ingreso al grupo élite de la firma. Gran parte de los cargos de entrada y de los cargos medios son ocupados por mujeres. La distribución del poder, no obstante, cambia a medida que los cuerpos femeninos son bloqueados o marginados por su inhabilidad para citar la norma masculina, y segregados hacia áreas feminizadas de la organización. En este contexto, se observa como las mujeres gerentes tienen carreras más lentas, cambios horizontales y no ascensos, exclusión o estancamiento por maternidad y/o reubicación en áreas de servicio de la organización. No solamente los sujetos, también las instituciones y las áreas funcionales estarán ordenadas por configuraciones de género en “la contratación y promoción, en la división interna del trabajo y en los sistemas de control, en la formulación de políticas, en la división interna del trabajo en los sistemas de control, formulación de políticas, rutinas, prácticas y en las maneras de movilizar placer y consentimiento” (Connell, 1997: 36, citando a Franzway, 1989, Grant y Tancred ,1992).<sup>8</sup>

Con el ordenamiento y la oposición de cuerpos y roles, se logra profundizar en la diferenciación y elevación de lo masculino dentro de la organización. También se consigue reproducir los roles de género asignados para el sujeto femenino en el cuidado maternal y en la sexualización de los cuerpos masculinos de poder -jefes o clientes-. Algunas lo harán desde el departamento de recursos humanos, otras al ocupar cargos comerciales en donde asumen el rol vendedor y persuasivo, que logra “masturbar el ego” esta vez de un cliente hombre, al sexualizarlo y presentarlo como sujeto deseable (v. Allison, 1994:184). La estrategia se concreta cuando aquel “viejo verde abre su chequera para la corporación”, tal como lo relata Miguel.

Mientras tanto, aún cuando se presenta al departamento de recursos humanos como un área de alto valor para la organización --e incluso

<sup>8</sup> Como proveedoras de servicios al grupo élite se encuentran áreas masculinas pero de menor nivel (en producción, finanzas, logística), y, áreas feminizadas (recursos humanos, investigación de mercados).

se le confiere un cupo dentro del comité directivo de la firma-, también se le designa como área encargada de cuidar, de disciplinar y de mirar al gerente en formación. Acerca de la creciente demanda de los departamentos de recursos humanos por seminarios de “desarrollo personal”, capacitación en liderazgo y valores corporativos dirigidos al grupo élite, Miranda agrega:

Miranda: Valentina (gerente de recursos humanos) nos decía “No quiero que nos los cuestionen, es gente muy difícil, entonces no los muevan, no los toquen mucho porque a mí me evalúan es porque ellos digan que yo hago que ellos estén felices...”

Miranda prosigue: Tienen 20 años y ya tienen todas las comodidades y ventajas que no tienen el 90% de la población pero al igual tienen unas cargas de trabajo absurdas, unos niveles de responsabilidad grandísimos, un nivel de estrés gigantesco... entonces, digamos, Valentina nos decía: “yo lo único que quiero que hagan es algo así como... para desestresar a la gente, y ya. Algo que sea como una actividad como de una hora a la semana y la gente pueda venir y respirar, y hacer algo así como respiraciones, como yoga, como una cosa que los mantenga como tranquilos y controlados” (refiriéndose a las demandas de la gerente de recursos humanos de una transnacional en relación a la capacitación requerida).

(Entrevista a Miranda, ex gerente de recursos humanos, ofrece actualmente capacitaciones empresariales y talleres de desarrollo personal a corporaciones, 2009)

En trabajo de campo, efectivamente, se puede observar la frecuente contratación de cursos de corte “espiritual” para el manejo de estrés que adoptan prácticas orientales (yoga y taichi entre otros) así como talleres de crecimiento personal (ej. eneagramas corporativos, seminarios de pensamiento positivo), para “tranquilizar” y “controlar” a los sujetos corporativos del grupo élite. Los talleres contratados funcionarán también como ese fetiche que enmascara la devoción por el lucro y las diferentes formas de explotación que se legitiman dentro del orden corporativo y que resultan en la producción de un sujeto dócil y devoto, capaz de entregar su vida a la familia corporativa. Zizek (2001:2) denomina a este fenómeno como “la efervescencia del Budista occidental”:



Aunque se presenta como el remedio en contra de la tensión y el estrés de las dinámicas capitalistas... (el Budismo) funciona realmente como un suplemento ideológico perfecto... Las cosas simplemente se mueven muy rápido... uno debería más bien renunciar al mismo interés por retener control sobre lo que está pasando, "dejándose ir", en cambio, mientras mantiene una distancia e indiferencia sobre la loca danza del proceso acelerado.

El Budista Occidental es indiscutiblemente la forma más eficiente para poder participar completamente de las dinámicas capitalistas mientras se retiene una apariencia de sanidad mental (Zizek, 2001:2 - Traducción de P. Sánchez-).

Boltanski señala, adicionalmente, la importancia de la adopción de ideologías críticas al capitalismo para la propia reproducción del sistema capitalista. "Para mantener su poder de movilización, el capitalismo debe incorporar recursos que no se encuentran en su interior, acercarse a las creencias que disfrutan, en una época determinada, de alta persuasión... incluidas aquellas ideologías que le son hostiles... De esta forma, el espíritu que sirve al proceso de acumulación, se encuentra impregnado por producciones culturales contemporáneas a él, pero que han sido desarrolladas en la mayoría de los casos con fines totalmente ajenos a la justificación del capitalismo" (Boltanski, 2002: 28).

### **Una forma de actuar, de pensar, de hablar**

Desde la perspectiva foucaultiana, el poder no es poseído por un sujeto, solamente es ejercido por él. Esto significa que no se concibe como la propiedad de alguien, un objeto que se puede identificar y confrontar.<sup>9</sup> Tampoco es entendido como "un vector unidireccional que va del opresor al oprimido sino más bien como un medio fluido y omnipresente, immanente a toda clase de relación social –aunque concentrado y distribuido desigualmente–" (Halperin acerca de Foucault, 2000:36). Por otra parte, la noción de poder foucaultiano se nutre de un concepto de libertad en donde los sujetos aparentemente controlan libre

---

<sup>9</sup> Butler hace dos advertencias acerca de la teoría de Foucault en relación al proceso de producción del sujeto: "1) El poder regulador no solo actúa sobre un sujeto preexistente, sino que también labra y forma al sujeto... tiene su efecto productivo y 2) estar sujeto a un reglamento es también estar subjetivado por él, es decir, devenir como sujeto precisamente a través de la reglamentación" (Butler, 2006:68).

y espontáneamente su propia conducta y la de los demás (Halperin, 2000: 39). Sin embargo, el poder capitalista, la heteronormatividad y el patriarcado conforman ese poder omnipresente capaz de disciplinar y dominar a la mayoría de sujetos hasta colonizar sus pasiones, cuerpos, discurso y espacios.

La norma es internalizada por los sujetos al tratar de citar y repetir el guión de comportamiento escrito en manuales, vigilado en el día a día, y juzgado a través de evaluaciones periódicas corporativas.<sup>10</sup> La actuación es calificada bajo criterios como: “el liderazgo, la comunicación, la claridad de propósito, la maestría en la función de mercadeo, el pensamiento estratégico y la creatividad” demostrada, competencias requeridas según los manuales corporativos de tres de las transnacionales estudiadas.<sup>11</sup> Las reglas de juego se dictan, entonces, para difundir con claridad el modelo de comportamiento requerido.

Luis: Ahí un poco lo que te das cuenta que lo que logra armonizar a todos es la cultura organizacional... tienes que poner las reglas de juego que te permiten crear un modelo de liderazgo, un modelo de actuación, que educa a la empresa en lo que tu hagas como individuo... Cuando estuve en Colombia lanzaron esta segunda versión de manual de comportamiento que se llamaba algo así como “The Power of Mind, The Power of People” (el poder de la mente, el poder de las personas), pero era la manera en la que tienes que comportarte, qué es lo que busca la corporación de tí. Y es aplicado de la misma manera en Bélgica, en Colombia, en China, en Europa...Tenías que venderte constantemente...

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una transnacional, 2009)

El liderazgo resulta ser la competencia crucial para ascender a los cargos de primera línea (gerencia general y presidencia). Es entonces donde el guión de “liderazgo” resulta ser una narrativa particular del modelo hegemónico de masculinidad de una cultura corporativa determinada. El liderazgo se encuentra directamente asociado con un modelo de “actuación”, siguiendo las palabras de Luis y de varios de mis informantes. Dicho modelo contiene

---

<sup>10</sup> Las corporaciones producen manuales, campañas y entrenamientos puntuales para el desarrollo de las competencias requeridas en el modelo de actuación referido. Al mismo tiempo, evalúan y hacen seguimiento en el día a día del logro o del fracaso de los sujetos en relación a la consecución de las metas acordadas –escritas y firmadas por ambas partes, sujeto y corporación, en la evaluación semestral de resultados- con respecto a dichas competencias. Dichos manuales se mantienen en condición de anonimato en este texto debido a la ética de mi relación con los informantes de este estudio.

<sup>11</sup> La creatividad, por ejemplo, es medida en términos de la identificación de oportunidades de negocio.

una forma específica de cómo debe presentarse el sujeto ante el resto, de cómo debe actuar, hablar y pensar para poder representar de manera ejemplar a su comunidad. Las imágenes requeridas se nutren de atributos masculinos extraídos de la matriz de género occidental, como se observa en los testimonios que cito más adelante.

Para empezar, la forma de actuar es descrita mediante atributos tales como: la seguridad ante otros, la firmeza al tomar decisiones impopulares, la claridad y capacidad de concreción al hablar, y la capacidad de ejecución. Es interesante como la narrativa de los dos informantes más poderosos dentro de esta investigación se interpelan para ofrecer un relato común acerca de la manera como el líder de una corporación debe de presentarse. Surgen entonces dos palabras claves, dos productos necesarios, que el sujeto debe construir para tener autoridad sobre otros: el respeto y la credibilidad.

Daniela: otra cosa muy difícil, porque siempre hemos hablado de generar liderazgo hacia arriba, pero generar liderazgo hacia abajo también es complicado, no?... Porque cómo haces tú para crecer, pero cómo haces para generar liderazgo hacia abajo? Cuando fui a Ecuador, pues había un tipo, que era el director de medios, y yo llegué por encima del tipo, y el tipo me cayó lo peor del mundo. Y quitarle el liderazgo a un tipo como él fue muy complicado. Yo realmente, sí, yo te digo, y yo creo que no lo logré del todo... Yo después lo logré, o sea, hoy en mi oficina, yo te aseguro que soy un líder absoluto. Me respetan a mi más que cualquier cosa....

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Mi informante profundiza en una manera de hablar particular en donde la claridad de propósito, la capacidad de concreción (“no ponerle arandelas a las cosas”) y la firmeza para cumplir y mantener lo pactado, se muestran como medios útiles para generar respeto y credibilidad. Una manera de hablar que, por demás, se diferencia de la manera femenina; en particular, en lo relacionado a la actitud complaciente aprendida.

Daniela: ...si tú generas claridad en una reunión, generas ese respeto, aunque sea muy sencillo, o sea mi estilo, por ejemplo, es muy ágil y muy, muy sencillo, no es complicado. O sea, yo puedo

hacer un negocio contigo en 15 minutos pero yo no le pongo tantas arandelas a las cosas. Vamos al principio filosófico del negocio que son tres cosas. Un negocio no tiene más de tres cosas fundamentales. Nos ponemos de acuerdo en esos tres puntos y lo demás ya se logra, o sea, es mucho más fácil. Pero digamos que esos tres puntos es lo que nos va a regir durante toda la vida. O sea, esos tres puntos no se pueden cambiar. Entonces digamos que esa es la generación de respeto. Hoy en Latinoamérica, que establezcan reglas que no estaban pactadas desde el comienzo, y te llaman a imponerlo: no! O sea uno tiene que generar ese ser capaz de decir no, y mantenerse en el no. Eso me da mucho resultado. Eso me da mucha credibilidad.

(más adelante)

Daniela: Pero fíjate, que el tema de las mujeres es que también tenemos que aprender a decir que no. Porque es que las mujeres también tenemos un problema ... Si uno (como gerente) dice que no, eso quiere decir que NO.

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Decidoramente, Camilo relaciona su rol de dirigente con el de un político al hablar de la actitud requerida. La experticia técnica pasa a un segundo lugar, detrás de dotes en el actuar como líder de una comunidad para los cargos de dirección:

Pilar: Qué tiene que tener una persona para ser gerente general de una trasnacional?

Camilo: La característica más clara de un gerente general es que sea una persona segura. Porque la principal responsabilidad es marcar hacia dónde va la organización, liderar, señalar un Norte. Y tú tienes que convencer a las personas y guiarlas con decisión hacia ello... poder transmitir confianza y credibilidad. El gerente general no es una persona que tenga que tener dotes técnicas muy grandes, sino dotes de organización y de coordinación. Lo siguiente es saber aportar valor a tus subalternos. Y lo otro, que cruza con la seguridad, es que tiene que ser una persona que no tema tomar decisiones, populares e impopulares. Una persona que si necesita despedir una persona, la despide. O si necesita bajar un precio lo baje. Lo más importante es que sea una persona segura, decidida y clara de propósito.

(más adelante)

Camilo: También es muy importante poder transmitir con claridad a la organización para que vaya hacia donde quieres y poder motivar a la gente a caminar hacia ese lado. Primero, poder transmitir pero, además, poder sentir y entender la gente. Poderlos mirar a los ojos y entender lo que están pensando. Poder ajustar tu comunicación al tipo de auditorio que tienes o a la reacción que tienes a medida que vas hablando. Como un político. Lo que pasa es que no vas a decir lo que quiere oír la gente sino que vas a decir lo que ya se decidió. No puedes tener dobles agendas, sino una única. Que la gente piense que estás tomando la decisión correcta.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una transnacional, 2008)

Como un “político”, el gerente general debe poseer y ejercer un talento especial para poder transmitir, convencer, motivar, y energizar a su comunidad. Así se mejoran las posibilidades para consolidar una hegemonía --en términos gramscianos-- que no solamente depende de la coerción para hacerse efectiva, sino también de la persuasión de opresores y subordinados para poder consolidarse. Vale la pena anotar, sin embargo, que el poder de un gerente general va más allá del de un político. El gerente podría fácilmente convertirse y compararse más bien al poder de un tirano. Esto, por cuanto el gerente actúa más bien como un gobernante que no ha sido elegido por la mayoría de “su pueblo”, y puede sostenerse en el tiempo a pesar de él y porque las decisiones impopulares que tome no deben negociarse democráticamente. De hecho, es legítimo tomarlas así estén en contra del bienestar y de los intereses de sus empleados y, además, porque el no acatamiento se soluciona rápidamente con la exclusión, el despido o, en otras palabras, la muerte pública de dicho “ciudadano” corporativo.

El consentimiento ganado mediante la asunción del rol de líder persuasivo no deja de estar acompañado de imágenes que dan forma al derecho que le es conferido al sujeto masculino para el uso legítimo de la violencia. La guerra no se declara solamente entre estados naciones, sino entre corporaciones competidoras. El campo de batalla, dentro de la lógica corporativa, es la mente y el corazón de los consumidores, recordando a los célebres publicistas Ries y Trout, en textos de mercadeo recomendados.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ries y Trout son dos publicistas norteamericanos, dedicados actualmente a asesorar empresas en

Miguel: ... todas estas corporaciones tienen una sola finalidad que es crecer a costa de competidores y eso, en últimas, es una guerra y la guerra por definición es una cosa masculina, es una mentalidad de dominación, es una mentalidad de choque, es una mentalidad de violencia incluso, es una violencia comercial pero es una violencia.... El chip de te voy a destruir, te voy a matar, voy a acabar contigo, voy a ganar...

(Entrevista a Miguel, gerente de una transnacional, 2009)

El don de mando del gobernante o del gerente general sigue códigos preestablecidos por un autoritarismo que combina la rudeza con el paternalismo del patriarca tradicional. Esteban describe al gerente general de su corporación, encasillándolo en ese doble esquema que alterna el ser “generoso” con el ser “violento” sin caer, aparentemente, en ninguna contradicción. Un estilo de mando que por demás es aprendido e imitado por los gerentes de segunda línea, incluso llegando a contagiar al propio entrevistado:

Pilar: Y qué pasó después. Te fuiste de [...] por qué y a qué?

Esteban: ...Estaba como cansado y además era súper estresante... El gerente tiene un estilo de trabajo... que te diría, poco considerado, además la presión de la casa matriz... Entonces éramos poquitos y nos decían: “Y es que tenemos que tener conciencia!!!” (Esteban alza la voz y la acompaña con la palma de la mano arriba y volteada al mejor estilo de un padre castigador).

Como que no había la idea de pensar que uno es un ser humano. Hay que reconocer que hasta cierto punto él era considerado en ciertas cosas, hasta generoso, pero, por ejemplo, hubo casos de gente que por ejemplo tuvo accidentes y la empresa los apoyó y los ayudó... Pero, así como en la cotidianidad, era violento... En cuestiones de trabajo, si las ventas no marchaban o si habías hecho algo mal. Entraba en cólera. Eso, para mí, era super desgastante... En esos momentos, yo me cuestionaba... Cuando tú eres muy joven, uno se cuestiona: ¿si vamos por buen camino? ¿Será que soy un bruto, que no sé pensar?... Al final terminé odiando mi trabajo, o sea, no odiando, pero terminé como separándome de mi trabajo,

---

sus estrategias. Trabajaron juntos por 26 años y escribieron textos reconocidos como “clásicos” del mercadeo como “Posicionamiento: la batalla por su mente” (1981) y “Las 22 leyes inmutables del Marketing” (1994).

del trabajo que había hecho durante mucho tiempo... Y me dividí... Ahora yo te cuento, pero en ese momento no me daba cuenta que había violencia y discriminación. A partir de esto, yo hacía las cosas pero era como que llega un punto que me molestaban, eran super cortantes, no respetaban mis espacios, mis propuestas... Para mí, era una confrontación todos los días.

Pilar: Y el gerente de marketing tenía el mismo estilo?

Esteban: El de marketing y todos los gerentes. Incluido yo.

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una transnacional, 2009)

La construcción de masculinidad en el mundo corporativo ratifica el modelo tradicional de género que legitima el uso de la violencia para generar respeto. El carácter violento se presentará, en algunos casos, detrás de una actitud ruda que se sirve de insultos y groserías para efectuarse. En otros, se presenta con el tono guerrero para destruir a la competencia y con la actitud intransigente y déspota del líder ante el malogro de resultados. Siempre deberá incorporar un lenguaje verbal y gestual determinado que acompañe bien las referencias de guerra y la insensibilidad aparente a la hora de liquidar, cerrar negocios y plantas de producción, hasta realizar despidos masivos. Miguel ejemplifica esta dinámica cuando describe a mujeres gerentes masculinizadas que han de adoptar el carácter violento, optando por la rudeza para su personificación:

Pilar: Cómo describirías a las mujeres que has visto que han llegado a cargos más altos?

Miguel: Eso es repetitivo... Las mujeres que llegan a posiciones altas si tienen bastante en común y es que son bastante masculinas... Manuela es una masculinidad ya de comportamiento, de voz, de movimiento, de todo eso, de pensamiento.... Tú las ves y son mujeres que incluso llegan a tener ademanes y demás... Habla y entonces la mano cerrada (en puño) y la cosa... Son mujeres que ya no usan ni siquiera cosas femeninas, que son de pantalones siempre, blusas muy parecidas a las de los hombres, chaquetas de sastre, eso es muy masculino... hasta la forma de hablar, de

moveirse, de llegar a ser groseras incluso, llegar de madrazos a una reunión, y pueden llegar a esos extremos.

(Entrevista a Miguel, gerente de una transnacional, 2009)

Mientras Miguel califica como “extremo” el vocabulario de la mujer descrita, Jack Welch --el CEO más famoso dentro del mundo corporativo-- asocia el uso de la rudeza con la “sinceridad” de un buen gerente general.<sup>13</sup> La norma es descrita por libros gerenciales, recomendados dentro del mundo corporativo, en donde el sistema se percibe como “honesto, equitativo y justo” (Welch: 61). En consecuencia, las evaluaciones, despidos o pequeñas injusticias cometidas -decisiones o actos del gerente que puedan “irritar” a otros- se justifican por el bien común de los otros y la sociedad.

Mis jefes me advirtieron que la sinceridad me traería problemas. Se me etiquetó de irritante y me repitieron varias veces que la sinceridad acabaría interponiéndose en mi carrera.

Una estructura transparente... puede que a la gente le desagrade pero la conocen y se atienen a ella. Todos ganan porque se dedican a algo para lo que sirvan o sirven en otra compañía (Welch, 2005: 44).

Welch justifica la bondad de las decisiones gerenciales argumentado que éstas terminan favoreciendo a otros mediante las donaciones de tiempo o dinero que gerentes jubilados pudieran realizar para hacer “del mundo un lugar mejor”. La caridad y el pago de impuestos son acciones percibidas como la manera más efectiva para hacer una sociedad justa y equitativa retribuyendo con limosna la excesiva acumulación de muy pocos. Sistemas alternos son calificados como una forma de “empobrecer a todos para repartir miseria”, como lo menciona Camilo en entrevista. En la corporación para la que trabaja se recomienda la lectura de Welch a los(as) gerentes como parte de su entrenamiento:

En los negocios, ganar es fabuloso porque si las empresas ganan,

---

<sup>13</sup> Jack Welch, ex CEO de General Electric, autor de varios libros gerenciales que se han convertido en best sellers como “Winning”(2005), “Jack Welch speaks: wit and wisdom from the World’s greatest Business leader” (2007), “Straight from the gut” (2003), “Jack Welch & The General Electric way: Management insights and leadership secrets of the legendary CEO” (1998) entre otros.



la población prospera y crece. Hay más oportunidades para todos y en todas partes... tienen recursos para enviar a sus hijos a las mejores universidades, pagar un buen seguro médico, comprar una segunda residencia, y tener una jubilación cómoda y segura. Ganar también les ofrece la oportunidad de devolver tales ganancias a la sociedad de formas muy importantes, no sólo pagarán impuestos, sino también mediante donaciones de tiempo y dinero o dando clases en escuelas de barrios desfavorecidos, por nombrar sólo dos. Ganar regenera todo lo que toca, hace del mundo un lugar mejor (Welch, 2005:16).

El discurso de Welch responde a la naturalización de una ideología particular que es sustentada con la creación de una teoría económica que asume “que todo lo que es beneficioso para el individuo lo es también para la sociedad... tan sólo el crecimiento de la riqueza, sea quien sea su beneficiario es, desde esta perspectiva, considerado como un criterio del bien común” (Boltanski, 2002:16). Por tanto, los crecimientos de las empresas y de los ingresos de muy pocos se convierten en indicadores de desarrollo y bienestar general sin importar el incremento en desigualdad y pobreza de la gran mayoría.

Por otra parte, el discurso empresarial supone la asimilación de la lógica capitalista que debe acompañarse con “la energía, el positivismo y el optimismo que debe irradiar el líder ante su organización”, según Welch. El “pensamiento positivo” para adaptarse al sistema, y recibir conforme la posición asignada por él, es el pilar fundamental sobre el que se basan la mayor parte de seminarios de capacitación de ejecutivos(as) y libros de desarrollo personal que también les son recomendados.<sup>14</sup> Se insiste, entonces, en creencias en las “leyes de atracción” y en la “programación neurolingüística” que trasladan el control del destino de los individuos al poder de atracción de su propia mente. Así, el sujeto se hace responsable y, de paso, culpable, de su propio éxito o fracaso. Al mismo tiempo, se convierte en sujeto irresponsable de la vida de los otros, los no favorecidos, que serán percibidos bajo esta lógica como débiles de mente o de actitud. Pensar en positivo para atraer éxito no solamente sirve para culpar a los otros de su posición y justificar la creciente negligencia de los poderosos,

---

<sup>14</sup> Libros como “El Secreto”, de Rhonda Byrne (2007), “The 28 laws of attraction: stop chasing success and let it chase you”, de Leonard Thomas (2007). Este es considerado como la “Biblia” del “coach” -guía o facilitador externo que es pagado por las corporaciones para ayudar al desarrollo de sus ejecutivos(as) de “alto potencial”.

también resulta ser una creencia más fácil de adoptar para aquellos que nacen o se encuentran en una posición privilegiada.

Por su parte, la idea de control sobre la vida, el tiempo, y el futuro del mundo corporativo contrasta con valores de solidaridad y nociones de falta de control del destino o aceptación del orden de las cosas que se proclama en instituciones feminizadas como las fundaciones de caridad e instituciones de trabajo social (notas de campo, Enero-Abril, 2009). Ambas lógicas, aunque aparentemente contradictorias, coexisten justificando el modelo que Harvey llama de “acumulación por desposesión” (2008:1).

En el trabajo de campo pude observar cómo la idea de control se materializa en los(as) gerentes con actitudes como: i) una mentalidad que insiste en la planificación permanente de todos los aspectos de la vida personal, presente y futura y ii) la elaboración de documentos de negocio para cuantificar el estado personal de ganancias del sujeto, que se traduce en la construcción de flujos de caja personales a dos y a cinco años, como herramienta para manejar las inversiones y los excedentes del sujeto productivo.<sup>15</sup>

Y es que más allá de una “idea” de control, los sujetos estudiados sí ostentan una mayor capacidad para ejercer un control real frente a la gran mayoría. Los accidentes, deseos y planes futuros tienen una mejor probabilidad de ser solucionados o alcanzados cuando sobra el poder, los contactos, el acceso a la información y los recursos económicos necesarios. De esta forma, el discurso acerca del control del destino y el optimismo puede sustentarse, validarse y reproducirse entre aquellos que pertenecen a los círculos más privilegiados. Las asociaciones que el discurso hace entre el “poder” y el “pensamiento positivo”, entre el “control” del destino y lo que se considera “justo”, entre el “ganar” de las empresas con la idea de un sistema “equitativo” y entre la “rudeza” y la “sinceridad”, no son gratuitas. Sirven para legitimar la posición de poder de los privilegiados.

No obstante y, a pesar del contenido del discurso de control, justicia y pensamiento positivo, para la mayoría de los sujetos, sus evaluaciones y su proyección laboral dependerán en gran medida de la suerte, el estar en el lugar y el momento oportuno, y de la empatía lograda para con sus superiores, entre otros factores subjetivos. Mis informantes hablan

<sup>15</sup> Previsión mensual de ingresos menos ahorros y gastos.

de trayectorias en donde el(a) gerente pierde el control, o falla en su planeación, y entonces su destino pasa a ser descrito como producto de “accidentes” o “circunstancias”. Esteban, por ejemplo, describe su entrada al mundo corporativo como “algo circunstancial”. Luego, dice: “Digamos eso es lo planificado, lo que tenía en la cabeza, pero al final las cosas resultaron ser super diferentes”, al referirse a su asignación al área de mercadeo a pesar de que su experiencia anterior y su formación eran del área de computación. Por su parte, Miguel relata su ‘carrera’ con la intervención de varios “accidentes” que explican en parte su llegada al lugar que ocupa hoy:

Pilar: Cuéntame la trayectoria que has tenido desde la universidad, los trabajos...

Miguel: ... Lo de la planta fue un accidente. El accidente fue que cerraron la planta donde yo estaba aquí en Bogotá, llevaron la producción a México, me trasladaron... y me aburrí. El país me encantó, pero no me gustó trabajar con mexicanos... en algún momento yo representé a la planta en una reunión de mercadeo, mi jefe me dijo “oiga un gerente de mercadeo (que no sé quién fue) me vio, y me dijo que de pronto usted tenía perfil para mercadeo, por qué no se presenta...”

A mí me sonó super loco porque yo veía mercadeo como una cosa de publicidad y de... o, sea lo veía muy ajeno a mí. Pero si esa era la única forma de volver a Colombia...(más adelante al explicar el cambio de una trasnacional norteamericana a una colombiana)

El paso a [...] fue otro accidente....

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

La actitud masculina deseada debe incorporar una disposición gerencial hacia el control que también deviene materializándose en el dominio del propio cuerpo. No expresar los sentimientos, en particular, no llorar, se convierte en elemento importante a la hora de construir un gerente de verdad. La actitud correcta se completa mejor si se lleva con frialdad, seriedad y distancia frente a los otros como así lo relata uno de mis informantes en el siguiente acápite. En consecuencia, ser emocional es calificado como un atributo propio de la naturaleza femenina y/o de la condición de un menor de edad. Un gerente que muestre sus emociones pierde masculinidad y, por tanto, queda descalificado por su “inmadurez”

para asumir un cargo de poder dentro de la corporación:

Daniela: el hecho de verlo a uno joven, de verlo mujer era un poco muy complicado. O sea, digamos, lo más difícil ese primer año en Colombia fue manejar ese tema emocional. O sea, fue muy complicado, el manejo emocional es muy fuerte, la presión era bastante compleja, el nivel de credibilidad...

El gerente anterior a mí, además de ser un tipo brillante, pues el tipo es además super comercial, super grande, entonces pues digamos la expectativa es que yo no iba a dar la talla y yo les decía efectivamente “no voy a dar la talla porque él es muy gordo, ¿no?” (risas)... pero era muy complicado pues el tema de lograr esa credibilidad.

Pilar: Por qué complicado? Cómo lo lograste?

Daniela: En Colombia yo pienso que el desarrollo de la mujer en la parte laboral si ha sido muy grande. Pienso que las mujeres si han escalado ciertos niveles que antes eran exclusivos para hombres. Sin embargo, creo que las cabezas son mucho más difíciles de lograr... la última palabra en un país lo deben tener los hombres entre comillas ¿no? Entonces romper esos paradigmas es muy difícil.... Mi jefe siempre me decía “tú eres muy emocional, te dejas llevar mucho por situaciones, como que tu parte emocional no está lo suficientemente madura para llegar a un puesto de esos...”

(más adelante, en referencia, al despido de personal)

Daniela: Al principio, por ejemplo, cuando necesitaba echar gente porque era mala, y sabía que tenían hijos, digamos que les daba muchas oportunidades hasta cierto punto y no se lograba. Pues echar a una persona de esas es muy complicado, el corazón se te rompe, y se me salían las lágrimas... Hoy en día, yo ya lo tomo más sereno, o sea, yo lo sentía más personal, ahora yo siento que somos una comunidad y tenemos que hacer a la comunidad mejor.

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Se observa así, en el despido, una manera de hacer bien a la comunidad que concuerda con la lógica capitalista. El discurso traduce las mejoras en el bienestar de la empresa con mejoras en el bienestar general para la sociedad. La compasión y otras emociones femeninas se tienden a controlar y a aliviar mediante un discurso que legitima una forma de

actuar en nombre del bien común.

### **Liderazgo y dramaturgia**

La actuación que acompaña el modelo de liderazgo corporativo comprende un conjunto de escenificaciones formalizadas de despliegue del poder masculino en el entorno corporativo y recuerda el sentido dramático que adquiere la masculinidad al tener que tratar de ajustarse a un guión para su performance ante otros (Goffman, 1961).

El guión masculino se renueva para adaptarse al momento, el lugar, la cultura local y corporativa, el tipo de negocio y mercado en el que la firma compete. En la actuación requerida en el mundo corporativo, la masculinidad debe configurarse mostrando una aparente 'evolución' del gobernante rudo y violento hacia estadios más 'sensitivos' que consigan inspirar y energizar mediante imágenes persuasivas. Aunque los testimonios tienden a citar reiteradamente tensiones con respecto a los desajustes frente al nuevo guión, si se observan casos de transformación en el modelo de liderazgo que ahora incorpora un estilo más carismático en el trato. Daniela, por ejemplo, habla de su propio estilo como uno generado con empatía, preocupación por el empleado, pertenencia a una familia. Aunque reproduce un tipo de relación paternalista, logra también diferenciarse del gerente descrito anteriormente por Esteban para acercarse más a ese líder positivo que habita, sobretodo, en los manuales corporativos de avanzada.

Daniela: Si uno no se sienta con la gente a decirle oye cómo estás, como está tu hijo, imagínate que a mí, yo no sé qué, y cuando yo estaba haciendo esto y cuando yo estaba chiquito, y compartes tus vivencias de vida con la gente, ahí se genera un vínculo de liderazgo. Si tú no lo haces, pues la gente no entiende, porque por el contrario, un líder siente que sí hecha palo, eso no es liderazgo, porque lo que hace la gente es decirte sí señor y, por detrás, te hacen pistola... si se sienten cómodos, si se sienten involucrados, si hay una familia, si están viviendo en un ambiente super chévere, esta gente sí se preocupa. Entonces la gente se siente que realmente es importante.

Yo lo que pienso mucho es en el bienestar de la gente, de la familia, obviamente creciendo la compañía...

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una transnacional, 2009)

El performance tiene un sentido literalmente dramático cada vez que requiere de: i) la habilidad del gerente para capturar la atención de otros y exponerse, ii) la aprobación de otros agentes poderosos capaces de legitimar la excelencia en la actuación como medio para construir autoridad dentro de una organización y iii) el desarrollo o disposición de capacidades teatrales para poder manejar la escena corporativa.

Como *exposure* o exposición es denominada la habilidad asociada al poder visibilizarse y ganar protagonismo en todos los foros posibles para allí demostrar la apropiación del modelo masculino hegemónico. Algunos también apropian una noción de mercadeo en el tener que “venderse” constantemente al referirse a la competencia requerida.

La corporación, por su parte, construirá diferentes foros -escena y audiencia incluídas- para que la exhibición del sujeto pueda darse. Entre los foros formales dispuestos se encuentran las reuniones del día a día que facilitan la exposición frente al jefe, las reuniones gerenciales, las capacitaciones y los eventos masivos de lanzamiento de nuevas iniciativas, como el que analizaré en el último capítulo de esta tesis. Ajustarse, entonces, al guión requerido y actuarlo públicamente constituye el desafío más difícil para la mayoría de entrevistados, más cuando esto implica la movilización y energización de cientos o miles de personas en eventos masivos que pueden incluir al personal de la planta de producción o a la fuerza de ventas. Otros foros informales –entre los cuales sobresalen rituales homosociales que estudiaré en el siguiente capítulo- también estarán prestos a completar la prueba de masculinidad de los(as) gerentes.

Miguel: En todas las compañías ser visible es muy importante. Yo veo casos de personas que les cuestionaban la carrera a largo plazo y son personas muy inteligentes, simplemente porque de pronto tienen una personalidad más tímida, entonces no les gustaba el tener que pararse delante de 100 personas a ponerlos a gritar y no sé qué, o que de pronto en las presentaciones hablaban en un tono más bajito, entonces, eso, igual no es líder. Si me explico? Entonces los sacaban.

Pilar: Cómo tienes que actuar en los foros, en las reuniones?

Miguel: .. En [...], por ejemplo, era el foro donde tu tenías a todos los tomadores claves de gestión delante de tí y era el momento donde uno tenía que pararse al frente, y no solo contar las cosas que pasaron sino la manera cómo lo hacías transmitir quién eras, transmitir lo fuerte que podrías llegar a ser. Ese era el estrés... incluso si el resultado era bueno.... Para que digan también “el tipo no solo dio el resultado sino que tiene el negocio en la cabeza”... reuniones que eran de comentar los comerciales de televisión con la agencia... eso era super estresante... estabas frente a tu jefe y muchas veces frente al jefe de tu jefe, y tu decías no sólo yo sé que lo que voy a decir es bueno pero tengo que decirlo de tal manera que me vea inteligentísimo...

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

Luis: En [...] para mí, era muy difícil estar forzado ahí en ese tema... son los eventos internos también... mi competencia no era cantar en público, y animar más.

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

No es gratuito que el liderazgo, la comunicación y la habilidad para ganar exposición sean parte de las críticas frecuentes que reciben las mujeres ejecutivas. “Hablar con impacto” es la mención que repiten como la “competencia a mejorar” al recibir retroalimentación sobre su trabajo, para dos de las mujeres gerentes entrevistadas (notas de campo, Julio 2009). Y es que las posibilidades de actuar como una persona segura y autoritaria se reducen para aquellas mujeres que en su crianza son educadas para adoptar un rol femenino que inhibe lo necesario para habilitar la actuación gerencial deseada. Feminidades tradicionales, por ejemplo, que no sancionan la timidez, así como tampoco premian facultades en el uso de un tono de voz fuerte, enérgico y decidido.

Las capacidades teatrales del sujeto inciden en su manejo del público y el escenario a la hora de pasar la prueba de masculinidad. Resulta decidor como Camilo, egresado de una de las universidades de mayor prestigio en Colombia, tuvo que aprobar cursos de expresión corporal, teatro y etiqueta para graduarse como administrador de empresas.

Camilo: En la Universidad teníamos dos materias que se llamaban Expresión 1 y 2. En la primera, era expresión verbal. Cómo utilizar el lenguaje corporal, como hilar las ideas, como hablar en público, como construir las frases. Y la segunda era una clase de teatro. ...Lo que más me acuerdo es el lenguaje no verbal. Me acuerdo el no uso de las vocales dubitativas, el no decir “eee” “oooo”, el no balanceo de lado a lado, el no caminar hacia atrás, el no cerrar los hombros en posición de protección sino proyectar el pecho. El hablar desde el estómago y no desde la garganta. Te filmaban y después te mostraban todos los errores que habías cometido. Después me dieron clases de protocolo. Cómo saludar, cómo comer, cómo coger los cubiertos, cómo probar un vino...

En teatro era más como de desinhibición. Rodar sobre el suelo, saltar, gritar, mover los brazos, actuar como... patos... para desinhibirse, perder el pánico escénico. Te acostumbras a tener en frente a la gente.

Pilar: Puedes aprender a hacer eso en el trabajo, a esta edad?

Camilo: Uno a esta edad todavía lo puede incorporar.

Pilar: Lo recomendarías para tus empleados?

Camilo: Lo recomendaría profundamente a mis empleados. Lo que pasa es que con los años, creo que la gente ya tiene una autoimagen formada que le hace más difícil medirse a cosas de ese estilo.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una transnacional, 2008)

La etiqueta, los modales y el buen gusto son elementos que hacen parte del capital cultural del sujeto y que resultan decisivos para poder realizar la actuación requerida. El gerente no solamente debe probar su efectividad de género con la apropiación de los códigos masculinos imperantes, también debe recordar su origen social para poder servir a la reproducción de las jerarquías de clase. Acerca de la acumulación del capital cultural necesario, Bourdieu sostiene que “se privilegia la manera cómo la “cultura” ha sido adquirida sobre cómo ha sido usada” (1979: 2). La categorización del capital cultural acumulado por el sujeto depende de si fue aprendido en la escuela o en la casa. Así la condición de clase y la procedencia mejorarán la calificación del performance o actuarán



en detrimento de ella. Esto se ve reflejado en las menciones que juzgan la excelencia en la actuación del gerente de ascendencia indígena como veremos más adelante.

Los testimonios de los(as) entrevistados demuestran, por último, la variación de los guiones entre las diferentes culturas corporativas y la flexibilidad y la creatividad de sujetos e instituciones en el proceso de apropiación de los códigos culturales necesarios para gobernar. ¿Qué sucede, por ejemplo, cuando el guión, aquel modelo de actuación pública no se ha escrito e institucionalizado por la corporación con claridad? La escena resultante, para Miguel, ya no es la de un “teatro” o un “show”; se parece más bien a la de un “circo” en donde los sujetos utilizan todos los recursos que encuentran para poder posicionarse como “el duro” de la organización. La fuente ya no será primordialmente el “manual de comportamiento” que dicta la cultura corporativa. Ahora la cultura local y otros imaginarios asequibles pasarán a suplir las deficiencias del guión, surtiendo una variedad de códigos efectivos para recrear la actuación.

Miguel: Hay una cosa que es común y en este momento ya son una, dos, tres, cuatro empresas que he trabajado y son bien diferentes, una gran multinacional americana, la otra compañía grande pero colombiana, luego [...] multinacional pero colombiana, ésta que es otra multinacional europea y una cosa que sí encuentro común en este tipo de empresas es que la mezcla entre ser bueno y aparentar ser bueno es importantísima... no solamente es dar el resultado. Cosa que sí sería muy importante si uno tuviera su negocio o una empresa más pequeña en donde lo que importa es vendiste o no vendiste y tienes utilidades o no y punto... Las que tienen una trayectoria como [...] de más de 100 años en el mercado, ya el cómo lograr esto está muy establecido, ya hay cosas muy claras del cómo... en otras empresas igual hay que aparentar ser bueno, pero todavía incluso tú puedes inventarte cómo aparentarlo. Entonces, por eso, se ven unas cosas que a veces se llegan a ver como un circo.

Pilar: Qué cosas?

Miguel: El carro que usas por ejemplo. De pronto en una compañía de las grandes (transnacionales maduras), eso puede ayudar a transmitir estas cosas, pero va a ser más irrelevante porque como te dije ya tienen tantos foros creados donde uno hace su show que puede ser irrelevante. En otras compañías en donde el show todavía

está en proceso de creación, entonces ahí la creatividad de cada gerente está abierta. Entonces, de pronto, el tipo que siente que se está colgando porque no ha logrado aparentar en ciertos foros, entonces al otro día llega con un BMW, y eso automáticamente ya lo pone en otro estatus....o, el tipo que se ha acostado con más viejas en la oficina... por el hecho de tratar de ponerse en un punto más alto en el pedestal.... Que digan “oiga este es el duro”.

(Entrevista a Miguel, gerente de una transnacional, 2009)

Los autos y las mujeres son recursos aceptados y efectivos para construir masculinidad. También resultan cercanos y conocidos para ser apropiados en el afán por conseguir la admiración, la autoridad y el respeto de sus paisanos.

### **Cuerpos flexibles**

El proceso de materialización en el cuerpo es descrito por Butler (1993: 9) como “un proceso que se estabiliza con el tiempo para producir efectos de frontera, fijeza y apariencia”. En este sentido, la apariencia o superficie observable de ese cuerpo dejaría ver lo que es permitido, aprobado y valorado dentro de ese grupo social o corporación al que se pertenece mientras que se esconden otros elementos que componen la subjetividad de esa persona. Aplicaré el método propuesto por Taylor (2005:746) que aborda el cuerpo desde lo visible, desde la apariencia que proyecta un orden, y que, al mismo tiempo, refleja el orden, mientras oculta todo lo discriminado.

Las relaciones con otros y las diferentes visiones de lo que es una apariencia deseable o exitosa compiten entre sí, convirtiendo al cuerpo en sitio de conflicto y de negociación para el sujeto en el tránsito por diferentes corporaciones. El cuerpo, entonces, permanece como esa obra inconclusa que se inventa y reinventa en medio de circunstancias y valoraciones cambiantes.

La existencia de varios modelos de masculinidad hegemónica en el mundo corporativo descubre la complejidad que surge en el encuentro y la sobreposición de diferentes culturas en un lugar y en un cuerpo

determinado; cada una carga códigos y significados propios en relación a nociones de masculinidad, de clase y de nacionalidad, entre otras. Para el momento en que el prospecto gerente de una transnacional inicia su disciplinamiento, habrá recibido una gran cantidad de información acerca de diversos patrones de comportamiento de: la cultura local A (del lugar de origen de la corporación), de la cultura transnacional B (cultura corporativa oficial, traducida en un discurso global que se difunde en los diferentes países), y de la cultura nativa C (del lugar a donde llega la corporación con una de sus subsidiarias, de la que proviene el sujeto contratado). A este entramado se le suma, además, una variable definitiva para el desarrollo de una cultura corporativa: el negocio en el que se encuentra. El tipo de producto, mercado/audiencia, y sector en el que compete influirá enormemente en la representación y el cuerpo requerido.

El proceso de ajuste y desajuste es lo que prevalece en medio de cambios de corporación, asignación y país. Así, aunque los elementos masculinos del discurso hegemónico configuran la construcción de una subjetividad determinada, las expectativas con respecto a lo que debe ser representado difiere significativamente de una firma a otra. Este proceso es descrito por Camilo al relatar su recorrido por tres grandes transnacionales.

La primera descripción corresponde a una transnacional norteamericana que compete en el sector de banca e inversión en donde Camilo trabajó en el área de banca corporativa:

Pilar: Cómo describirías la forma de vestir de los gerentes de [...]?

Camilo: El vestido de una persona en cargo gerencial es de vestido azul oscuro, camisa blanca o azul y una corbata de moda. Eventualmente, vestido negro o gris oscuro. Nunca brown (café). En el área financiera tenían que ser chicos play, chicos super de... vestido azul, elegantes, peinados con gomina, super charming (encantador).

Digamos que el de la parte de analista de crédito que es el tipo que tiene mucho de cliente, es un tipo que tiene también habilidades comerciales bien marcadas, tiene que saberse expresar muy bien. Digamos ahí no hay ningún feo en particular. Todos como muy bien vestidos, muy bien peinados. Como te digo en esa época decían "Gentlemen never wear brown" (Los caballeros nunca se visten de café). Siempre era o gris oscuro o, preferiblemente, azul.

Nunca nadie de barba, nunca nadie de pelo largo. Con modales supremamente buenos. De “Doctor y usteada” para todos lados. Con una manera de hablar respetuosa pero play en la terminología... (Palabras y esnobismos típicos de estratos altos).

(Camilo prosigue diferenciando la corporalidad de los gerentes por áreas de la corporación)

Pero en mi área en particular tenían que ser era nerdos (parecer estudiosos o convencionales). Eran finanzas duras, duras, duras... Los de mi área éramos poquitos. No teníamos contactos con los clientes, éramos muy back office (trabajos que no tienen contactos con clientes). Éramos más normalitos. Todos muy decentes, todos también de buena familia y digamos no tan, tan pensativos en su peinado, ni en su manera de actuar y de vestir. Sino un poquito más jugando el rol de ser elegante, pero se notaba que la pinta era un interés secundario para nosotros.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Camilo continúa describiendo la corporalidad de los gerentes para la segunda corporación para la que trabajó, una trasnacional norteamericana dedicada al consumo masivo. Allí empieza su carrera de mercadeo. En el testimonio, profundiza acerca del estilo de vida que completa la presentación del gerente de dicha trasnacional.

Camilo: En [...], los gerentes deben cumplir las normas que tiene que cumplir, hablar de la forma que tiene que hablar, pensar en la forma que tiene que pensar, con los hobbies que tiene que tener. Tiene que ser una persona americanizada, con un valor grandísimo por la cultura gringa, que hable mitad inglés y mitad español, que se sepa perfectamente la filosofía de la compañía... que sepa tener una buena relación con sus colegas en el resto de países...

Te tiene que gustar el futbol americano, tienes que reunirte a ver la NBA o a ver las finales del Superbowl. Como si fuera un pequeño Estados Unidos, así estés en Colombia. ...Entonces el Gerente General me acuerdo que tenía un home theater el berraco, un equipo Bose, un televisor de 50 pulgadas, películas, dvds. Le encantaba el cine, la música.

...La gente se viste business casual (casual). Sin corbata pero tiene que ser en pantalón de dril y camisa. No te puedes ir en t-shirt, ni te

puedes ir de tenis. Tienen que ser zapatos mocasines, pantalones tipo Dockers y camisas de manga larga, de rayitas o no, Polo o Lacoste o Nautica. Ese tipo de ropa. Muy preppies (de moda).

La gente en [...] está muy estereotipada, entonces la gente toda se viste igual. No hay mucho mechudo, ni de barba. Todo el mundo con pinta super similar, personas casi idénticas, hombres y mujeres. Pantalón azul oscuro o caqui con camisa.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Por último, describe un tercer cuerpo, el que corresponde a la trasnacional de origen local que gerencia en la actualidad.

Camilo: Mi jefe, el presidente de [...] es una persona muy joven para la responsabilidad que tiene....proviene de un estrato 5-6, no 6-7. Muy inteligente, workaholic (adicto al trabajo). Recién casado. Con intereses muy simples. No es de grandes carros. Poco elitista, poco vanidoso, cero orientado a las luces y al reconocimiento. Muy bajo perfil, muy poco de salir en reportajes, en revistas, en nada.

Por lo menos yo, dos veces por semana, me pongo la camisa corporativa de [...]. Es una camisa de manga corta, blanca, con escudo de Colombia, con el logo de [...] en el pecho...

En [...], sí ve uno gente en jeans porque van a la calle, o porque van a trabajar o a visitar mayoristas que eso pasa todo el tiempo. Y sí ves mucha gente de barba, ves gente de pelo más largo... Digamos yo voy sin afeitarse casi todas las semanas. Cuando trabajaba en [...] me afeitaba siempre.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

A lo largo de su trayectoria, Camilo ha cargado en su cuerpo la representación deseada, el estilo de vida y el comportamiento con la finalidad de adaptarse a una nueva cultura corporativa o asumir un cargo mayor. El mismo reconoce su flexibilidad para crear una nueva representación cuando su trabajo así lo requiere.

Camilo: La gente cambia totalmente con la entrada a una empresa. La empresa te acondiciona en lo profesional y en lo personal. Si la austeridad es un valor importante, pues tú te vuelves austero. Si

la compañía te inculca que las 4Ss (modelo gerencial que recalca la necesidad de orden para integrar en los negocios el: scope (alcance), site (lugar), sinergias (sinergias) y systems (sistemas) son importantes, pues entonces tú te vuelves ordenado en tu casa también...

...Cuando me conociste en [...] yo era una persona medio playsita (que se viste con marcas), medio chimba, medio hueca (superficial). Y la imagen austera de [...] me hizo cambiar. En [...] iba en el Hondita '82 y me valía guevo (no me importaba). Si me hubiera quedado en [...] (la trasnacional norteamericana) no hubiera vendido el Audi.

... Ahora soy menos chistoso. Ya no es tan valorado que un gerente general siga haciendo chistes flojos, ya no es tan chévere. La gente cambia.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Hacer chistes, abrazar o ser amigo de los subalternos y dedicar su hora "libre" para almorzar con su grupo de cercanos se convierten en las "oportunidades" o problemas identificados por la firma en el comportamiento de Camilo. Para ascender, éste debe modificarlas antes de asumir el cargo de gerente general. La representación requerida por dicha firma debía: i) incorporar la seriedad (a pesar de su carácter y de su corta edad, 31 años en el momento del ascenso), ii) transmitir frialdad y distancia como medio para ganar autoridad y iii) ganar la popularidad de su organización recreando una personificación de un gerente más "democrático", sin favoritismos ni objeciones de clase a la hora de almorzar con cualquiera de los(as) empleados de su organización.

## Espacios

El modelo masculino necesita de un cuerpo, pero también de un espacio físico que den cuenta del poder y la jerarquía que ostenta el sujeto dentro de la comunidad. En consecuencia, como primera medida, el área directiva, frecuentemente, se ubicará en los pisos más altos de la corporación, cerca del área crítica del negocio. Su aislamiento del resto de áreas y la seguridad necesaria para poder acceder al lugar, le designan automáticamente el estatus que requiere el gerente y el grupo élite para gobernar.

El ordenamiento de los sujetos dentro del área crítica debe diferenciar los rangos a lo largo de la carrera gerencial. Los ascensos suelen premiarse con más espacio, muebles, ventana, puerta y aislamiento. La falta de puerta y de ventana de los cubículos de los subalternos, ubicados en la parte central del área de oficinas, termina por materializar el deber de estos para estar disponible para todos, servir todo el tiempo y, también, ser controlados con más facilidad.

En el momento que el sujeto demuestra suficiente asimilación y adiestramiento en la cultura corporativa, puede ascender. Entonces, ganará en espacio, accesorios (ventanas, mesas de trabajo) y algo más de privacidad (gracias a la puerta, muro y ventanas conseguidos). Al llegar al primer nivel de la gerencia se le concederá, por fin, la presencia, la atención y el servicio exclusivo de una mujer, su secretaria personal. Esto constituye un verdadero lujo dentro del mundo corporativo, en parte porque los recién reclutados dedican gran parte de su propio tiempo a labores secretariales.

Camilo: ... Tú entras a trabajar en un cubículo, después pasas a un cubículo con ventana, después pasas a una oficina compartida, después a una oficina con puerta, después a una oficina con sala de reuniones. Y le pegas al perro cuando tienes silla grande y piso de madera. Y lo último que he visto ahora, que es el que me falta a mí todavía por recorrer, es el de la oficina del presidente que ya no es una oficina de trabajo, sino que, además, tiene muebles. Tiene sillones, una salita, sofá... Ya una persona así no tiene grupos de trabajo sino que se reúne con personas de otras empresas o bancos o de cosas así. Entonces la mesa de trabajo que yo tengo, la del gerente, es la de "a trabajar". Pero tú no sientas al gerente general de otra empresa en una mesa de trabajo.

...Yo tengo un televisor plasma de 42 pulgadas. Yo veo televisión para ver comerciales, el Presidente tendría es que ver las noticias... Le llegan los periódicos, las revistas, está como en otro... No está en el día a día. Están como abiertos al mundo.

...Otra característica de las oficinas de alta gerencia, es que la secretaria está siempre en frente de tu oficina. Tú no puedes llegar nunca a mi oficina sin encontrarte primero con la secretaria.

Lo otro es que las oficinas de todos, excepto las del gerente, tienen

vidrio (gerentes de área). Todas son públicas. La del gerente general ya es cerrada.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

### Acerca de las diferencias entre corporaciones...

Camilo: Existe una gran diferencia entre las oficinas de las corporaciones para las que he trabajado. Digamos el estilo en [...] y [...] (ambas corporaciones de consumo masivo) se parecen y lo definen como “austero pero tan funcional como elegante”, mientras que las oficinas del [...] (banca e inversión) es ostentoso. Digamos, mi escritorio es de madera sencillo, de tablón. Los del [...] (banca e inversión) son muebles de época, grandotes, con bar.

Digamos en [...] y [...] (ambas corporaciones de consumo masivo) son, en ese sentido, puristas, no está bien visto que la gente tome trago. En cambio, en la banca parte de atender a un cliente es ofrecerle un trago. Aquí, en cambio, yo no podría reportar una botella de whisky de una visita empresarial.

En [...], el gerente te acuerdas que tenía tapete del que parece un golden retriever echado en el piso?

Pilar: Y objetos personales?

Camilo: En general, siempre hay fotos de la familia, siempre, en la de todos. De los hijos y de la esposa. Normalmente, hay un cuadro. El tipo de cuadro depende de la persona. Biblioteca con libros, muchos, con libros, se ve mucho.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Los cuerpos así como los espacios deben alinearse con la representación requerida por cada corporación. El modelo de masculinidad hegemónica se ve reflejado en una forma de vestir que uniforma a ejecutivos y ejecutivas en estilo (traje de sastre o pantalones y camisa de botones) y colores (el azul, el negro y el gris, priman). El poder se visibiliza en los espacios asignados por medio de: i) la mayor distancia frente a otros, ii) la menor supervisión directa y observación en el día a día y, finalmente, iii) el espacio en la oficina para una biblioteca personal y la asignación de una asistente o secretaria personal. La oficina de la alta gerencia



cumple con elevar el prestigio intelectual, cultural, y de masculinidad del representante de mayor poder dentro de la firma. Las bibliotecas personales normalmente tienden a ser pequeñas y a agrupar libros de temas gerenciales y de “cultura general” (libros de historia, por ejemplo). De esta forma, ayudan a recrear una imagen de superioridad intelectual y de clase. Mientras tanto, la representación masculina termina de completarse con el derecho a tener una mujer para el servicio personal del gerente, sumado a la exposición pública de una vida íntima que lo certifique, mediante retratos familiares de esposa e hijos, como un hombre heterosexual, potente y reproductivo, modelo “ejemplar” para su comunidad.

### **Intimidad de los sujetos fuera de la corporación**

La norma corporativa no se restringe a ámbitos laborales. Trasciende los dominios de lo público para insertarse, y dominar espacios y tiempos privados de los sujetos que emplea. Al preguntar acerca de las trayectorias de vida de los gerentes, se escuchan relatos en donde la lógica corporativa permea las prácticas de la vida cotidiana, hecho que, al final resulta en la expropiación del mayor número de horas día posible para la constitución del sujeto productivo. De forma inversa, la vida íntima del sujeto resulta inseparable de los intereses corporativos. La imbricación de lo público y lo íntimo, siguiendo a Berlant (2000), resulta ser un proceso de doble vía: donde el sujeto termina internalizando el modelo público de comportamiento en su intimidad, y, a su vez, en la demanda de la comunidad para exponer públicamente la vida íntima de sus líderes como prueba de la apropiación exitosa del modelo requerido. El discurso corporativo determina el tipo de relaciones que el gerente debe tener dentro de la comunidad e impone un modelo sobre el tipo de pareja y de familia que sus representantes deben constituir. Los sujetos, sin embargo, no son agentes pasivos en este proceso. Resisten o moldean sus vidas en función de producir, por lo menos, las imágenes necesarias para cumplir con las expectativas que la organización tiene sobre ellos(as).

Para analizar la intimidad de los(as) gerentes, propongo tres dinámicas. Primero, estudiaré el impacto que la inmersión en la lógica masculina corporativa tiene sobre la configuración de la intimidad de los(as) gerentes fuera de la corporación. Segundo, la manera como los(as) gerentes deben exponer la apropiación del modelo oficial para la comunidad corporativa.

Tercero, en el siguiente capítulo, describiré la vida íntima de los sujetos, esta vez, dentro de la comunidad corporativa.

Para empezar, el imperativo de heterosexualidad de la sociedad patriarcal capitalista requiere de la producción de gerentes masculinos (de preferencia, hombres), casados o divorciados, con hijos. Ser solterón después de los 35 años, no tener novia cuando se es divorciado, o parecer asexuado es sancionado. Tras varios años de disciplinamiento, la corporación requiere de una representación más “madura” en sus cargos directivos. El poder se efectúa a través de medios informales tales como el rumor, los chistes, los retratos apropiados para la decoración de oficinas, los comentarios. Las imágenes deseadas deben respaldar la representación adecuada impactando así el modelo de matrimonio, de familia, y de paternidad del gerente general:<sup>16</sup>

Pilar: La gente en cargos directivos cómo es... casada, soltera, con o sin hijos, cómo...?

Ana: A ver yo te digo, en [...] casados con familia. Si estamos hablando de staff de presidencia, todos casados con familia. En [...] también eran casados con hijos y con un rango de edad por el estilo... En [...], ahí el staff de presidencia es un poco mayor y un poco más estable a nivel familiar. De hecho creería que son muy pocos, es que estoy pensando y creo que solteros no hay.

(Entrevista a Ana, gerente de grupo de mercadeo, 2009)

Pilar: En [...], las cabezas son casados y con hijos o no?

Esteban: Los gerentes estaban casados, tenían familias desde hace tiempo, con hijos. Todos.

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados, 2009)

Cuando el sujeto se acerca o logra por fin la gerencia general, se espera que presente una prueba de su madurez y de su heterosexualidad mediante matrimonio con una mujer. Una larga soltería podría implicar inmadurez, falta de seriedad, inestabilidad, libertinaje, homosexualidad, inapetencia o impotencia sexual, todos ellos atributos no deseables en la presentación del sujeto masculino dominante para la comunidad.

---

<sup>16</sup> La selección de la pareja también podrá configurarse siguiendo los patrones de clase y de gusto que dicte la corporación, tal como veremos en el siguiente acápite.

Pilar: A nivel de alta dirección, gerencia general, presidencia... has visto solteros?

Camilo: No, no he visto ese caso. Todos son casados... Casados o divorciados... Yo creería que parte de buscar algo de madurez y poder proyectar una imagen de una persona estable es poder tener una familia estable. Con una relación e hijos.

Entonces, digamos cuando el anterior gerente general por ejemplo estaba soltero, entre chiste y chanza, la gente lo presionaba porque no es normal. O sea como cuál es la excusa para no estar casado si económicamente está estable y tiene una novia, entonces por qué es que no se ha casado.

En general, yo creo que la soltería en todos los estratos sociales en todos los casos, la soltería no es algo natural, no es normal. El solterón es mal visto. Personalmente, yo creo que lo ven como inestable.

Y tienen una razón muy sencilla para no contratar. Y es que una persona que tiene responsabilidades no te puede botar el trabajo. La típica que me pasó del pelao que renuncia porque "esto no me llena" y, como es 'hijo de papi', entonces se va para la casa mientras se le ocurre que va a hacer. "De pronto me voy a Australia"...

Eso no pasa nunca con una persona casada. Yo, digamos con hijos, en mi situación yo voy a aguantar mucho más palo porque tengo que pensar en ellos. El casado y con hijos no te va a botar el puesto, ni se va a robar la plata, ni va a llegar borracho al trabajo un miércoles... entonces es muchísimo mejor empleado.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Estar fuera de la norma es percibido como inusual y, por parte de los jefes, como no eficiente en términos de estabilidad laboral. A pesar de ser chistes, la fuerza coercitiva de los reclamos termina forzando a algunos a tomar decisiones que pueden ser equivocadas o contrarias a sus propios intereses y a los de las personas que, de paso, involucra. Todo con el fin de poder cumplir y recrear la representación requerida. Al deber inspirar a otros, el gerente tiene que exponer la imagen de una vida personal ejemplar, perfectamente ajustada al modelo hegemónico existente. La imagen es todo. La apariencia de orden puede constatarse con una representación: una foto es suficiente. No necesita sustentarse con la existencia de un matrimonio o una familia realmente ejemplar. Y, si el matrimonio fracasa, la prueba de su madurez y de su heterosexualidad,

en todo caso, ya habrá logrado superarse. En tal caso, ser un gerente divorciado y activo sexualmente son imágenes válidas para sustentar la representación deseada.

Mientras tanto, aquél que no cumpla la norma al alcanzar una edad o rango determinado es denominado: “pelado”. De esta forma se infantiliza, restando masculinidad al sujeto soltero (v. Gilmore, 1990; Kimmel 1997, entre otros). Así termina convirtiéndose en una minoría, marcada como tal por el poder corporativo y la cultura local.

Pilar: A tí te han dicho algo por ser todavía soltero?

Miguel: No, no... Mi jefe (presidente) es un tipo de 63 años, casado, con nietos, con todo eso y me dice: “sabe qué? Yo a usted lo envidio. No se case nunca.” Porque él además me pregunta qué hizo el fin de semana y yo le cuento y me dice “extraño esa época.” Otros, me mamarán gallo (me molestarán) y me dirán: “oiga, cátese que usted sigue mamando gallo con 33 años”.

(Más adelante)

A mí en mi trabajo, por ejemplo, donde yo siento cierta presión, es que a uno lo miran como “el pelado”, mis colegas, los que hacen lo mismo que yo.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

La norma además de convertirlo en ese sujeto responsable deseado por la sociedad y por las corporaciones, se convierte en la mejor forma de atarlo, aumentando su dependencia a su puesto y salario. El discurso del sujeto estable, maduro y responsable enmascara una forma de dominación útil para la subordinación de los(as) empleados. Acaso, ¿quién controla el estado civil o las preferencias sexuales de los dueños de las corporaciones o de los anónimos accionistas?

En contraste, gran parte de las mujeres que alcanzan el primer nivel de una corporación son solteras, tienen pocos o ningún hijo o no son heterosexuales. Analizaré con profundidad los testimonios de las mujeres gerentes en el siguiente capítulo y también las percepciones de sus pares, gerentes hombres. Allí sobresale la descripción de ella como mujer masculinizada, algunas veces en su cuerpo y siempre en subjetividad.

En este punto, no obstante, es útil la descripción de aquellas que siguieron el modelo dominante para la corporación, internalizaron y performaron la masculinidad requerida y, al mismo tiempo, adoptaron el modelo dominante para la mujer en la sociedad, se casaron y tuvieron hijos. En este caso, pueden suceder dos arreglos en el tipo de pareja conformado. El primero, replica los roles masculino y femenino pero de forma invertida para el sexo de los dos sujetos. La incidencia de este modelo se acentúa para mujeres gerentes de primeros niveles en la firma (gerentes generales y de mercadeo).

Miguel: ... no creo que sea coincidencia que el 90% de estas mujeres (gerentes) o tienen matrimonios acabados o...(hace una pausa y reflexiona).

Mira, el caso de Manuela es chistoso porque ella tiene un matrimonio exitoso, pero es con el género invertido y es inadmisibile. En el matrimonio de Manuela hay un hombre y una mujer también, lo que pasa es que no son los hombres y mujeres biológicos... Jorge, sí, en pocas palabras, tiene una mentalidad super femenina. Cuando conozcas al esposo de Juliana vas a ver lo mismo... Juliana es el hombre. Y es válido, lo que pasa es que si en una relación hay dos hombres, ahí si la cosa...(se detiene para pensar)

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

Al hablar de la “mentalidad femenina” de Jorge, Miguel describe a un hombre amable, tímido, que usa un tono de voz suave al hablar y que no parece tener mucha autoridad en su hogar. Los hombres de “género invertido” tienden a tener mayor presencia en el hogar y en la crianza de los hijos. Sin embargo, dada la posición social de las parejas observadas, el rol femenino no necesariamente incluye hacerse cargo del aseo del hogar, de la cocina o de las rutinas de los niños. Todas las anteriores funciones pueden también delegarse a otra mujer, la empleada doméstica. La apreciación como “inadmisibile”, hecha por Miguel, muestra la manera como la sociedad en general rechaza y desvaloriza al hombre feminizado, aún siendo heterosexual (v. Gutmann 1996, Archetti 1994, entre otros). Mientras tanto, el rol de ama de casa no productiva, en términos económicos, tampoco se encuentra bien avalado para las

mujeres educadas de clase media y media alta.

Mientras tanto, el segundo caso observado de estilo de pareja de mujeres gerentes, muestra una duplicación del rol masculino en ambos sujetos. Este modelo es frecuente para gerentes mujeres de niveles medios (gerentes de grupo o de marca) que tienen hijos. La presencia de dos padres ausentes y proveedores, con posiciones similares a nivel económico tiende a generar más tensión entre la pareja y mayor dificultad a la hora de negociar con el otro. La tensión aumenta con la llegada de los hijos y la necesidad de delegar el rol femenino de la crianza y cuidado de los hijos. Cuando ambos se encuentran empleados en cargos gerenciales, surge además una competencia entre los dos sujetos por “ganar” y “liderar” al interior de su hogar. Mientras tanto, buena parte del rol femenino es delegado, subordinando a otras mujeres, remuneradas y no remuneradas.

Ser mujer, esposa, gerente y mamá, a la vez, produce cargas de trabajo excesivas para la persona. Las expectativas sociales para verse bien, atender a su esposo, ser buena amante, ser exitosa profesionalmente, ser productiva económicamente, ser buena mamá, y mantener un buen genio, producen estrés, agotamiento, mal genio, y una manera acelerada para hablar y cumplir con todas las tareas requeridas. Al mismo tiempo, se encuentra un estilo de maternidad que comparte los rasgos de ese padre ausente, preocupado por el progreso material y la movilidad social de su familia.

El objetivo de poder brindar a los hijos todas las oportunidades para “triunfar” justifica la doble dedicación de ambos padres para duplicar los ingresos del hogar. La decisión es viable gracias a la contratación de dos o incluso tres mujeres, empleadas domésticas y/o niñeras, para mantener el hogar y criar a uno o dos hijos. Ellas se harán cargo de sus necesidades básicas, cuidado, rutinas, acompañamiento, y hasta de corregir y guiar a los niños. Seguir este modelo es posible dada la gran diferencia salarial entre la madre trabajadora y la empleada doméstica. La “microempresa” contratada –como lo denomina una de las mujeres gerentes-- se complementa con la supervisión de una o dos mujeres adicionales, no remuneradas, que hacen parte de la familia (hermana, mamá o suegra). Estas otras mujeres son requeridas para vigilar a las mujeres remuneradas en el cumplimiento de su función y para suplir el afecto que los menores necesitan de manera más permanente.

Aún cuando los hijos construyan relaciones afectivas con las empleadas del hogar, suelen asumir su posición de jefes de éstas a una corta edad, y, terminan por restringir la expresión de sus emociones para mantener una distancia de clase o para proteger sus sentimientos cada vez que la empleada en cuestión sea removida de sus funciones. El desafío para sacar adelante una familia para una gerente se facilita a menor número de hijos o cuando los hijos ya han crecido.

Se observa también que la lógica patriarcal capitalista configura un modelo de paternidad y de maternidad en los gerentes en donde prima: i) una devoción por el consumo con la metalización de sus relaciones con sus seres queridos, y, ii) una alineación en un discurso que inventa que la calidad de tiempo prima sobre la cantidad de tiempo invertida para la crianza y la construcción de relaciones afectivas con los hijos.

Miranda: Los super ejecutivos son consumo total y entonces lo que los hace felices es el mega carro, el último televisor. La relación con sus hijos, con su familia también pasa a ser económica porque es lo que les da. Yo que te voy a dar? El super carro para el chino (jóven o niño) adolescente o el mega juguete para el chino chiquito, y que la esposa tenga el closet repleto. Así la esposa se tenga que buscar un amante porque el tipo no tiene tiempo y los hijos que tengan que ver a su papá por foto y por internet porque nunca está en la casa, pero toda la relación personal también la va mediando el mismo esquema. Si yo lo que valgo es este título, si yo lo que valgo es este prestigio, y esto que gano aquí, esto también es lo que le doy a los que me rodean, eso es lo que le doy a mi esposa, a mis hijos, a mis papás. Tiempo no tengo, calma no tengo, y estar presente contigo, aquí, compartir el runcho (abrazo), el comernos un masmelo, el tirarnos en el pasto con el helado, no, mi tiempo vale demasiado para esto.

(Entrevista a Miranda, exgerente de recursos humanos, ofrece capacitaciones empresariales y talleres de desarrollo personal a corporaciones, 2009)

Desde su perspectiva, la falta de tiempo para mantener o construir relaciones personales fuera de la oficina termina compensándose con regalos y con momentos cortos en donde se alcanza un clímax emocional con los hijos y la familia.

Al entrevistar a gerentes papás o mamás se observa la apropiación de ese “carácter insaciable” del capitalista (Boltanski, 2000) en el trazo constante

de logros cada vez más ambiciosos que resultan en un tren de gastos y de créditos imparables para el sujeto. El sacrificio se justifica por el “bien común” de ambas familias: la personal y la corporativa.

Camilo: A mí me encantaría vivir en una finca, en un trabajo más flexible y mucho más tiempo para mi familia. Pero igual es que desde que uno nace el condicionamiento es fuerte. Primero el rol de tu papá. Y de ahí en adelante. lo que te enseñan en el colegio, en la universidad y en la casa de lo que se espera de tí y además te subes en un tren de vida que implica un cierto nivel de ingresos... y ya uno no puede tomar la decisión. De hecho ya uno no puede tomar una decisión desde el punto de vista corporativo porque hasta la misma responsabilidad pesa. Yo me imagino que si Uribe (presidente colombiano) se lanza a su tercer período, más allá del ego y de lo económico, el sentido de la responsabilidad también lo obliga a hacer el sacrificio.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

En conversación posterior, Camilo exalta otras motivaciones de carácter personal que justifican su dedicación al trabajo y a su familia corporativa, tales como: el desarrollo profesional, el sentido de pertenencia a una empresa y la satisfacción personal que le produce el cumplimiento de las labores gerenciales. En relación a este último punto, al preguntar a varios hombres y mujeres, gerentes de primera línea, por los momentos que más recuerdan de sus carreras se encontraron las siguientes respuestas: “de los momentos más emocionantes es cuando uno ve el P&G (estado de pérdidas y ganancias) y le ha pegado al primer millón en utilidades”, “la adrenalina que me produjo tomar la decisión en la guerra de precios con la competencia”, “la responsabilidad de abrir una nueva planta o subsidiaria”, “hacer comerciales de televisión que pueden ver mis hijos”, y, “conocer a todas las modelos y actrices de la farándula” (Notas de campo, Julio, 2009).

A pesar de que las declaraciones entusiastas de los(as) gerentes evidencia su fervor hacia el sistema del cual son portavoces, el orden también dispone de dispositivos coercitivos que facilitan su adopción y disciplinamiento. El sujeto que habla poco o con poco entusiasmo acerca de las utilidades, la competencia y la participación de mercado será criticado por su falta de “pasión” por el negocio. De forma consecuente,



aquél que exige flexibilidad o mejor balance con su vida personal es clasificado como débil:

Los jefes desean triunfar; por eso es que se les paga. Y, por este motivo, lo quieren todo de sus empleados: el cerebro, el cuerpo, la energía y el compromiso.... Captar toda la energía del trabajador para dirigirla a la empresa... y dicha ofensiva es hacer el trabajo tan emocionante y divertido que la gente no quiera volver a casa para cenar, ni mucho menos jugar al ajedrez o escribir la gran novela del siglo en su buhardilla.

La mayoría de los que se quejan acaban siendo marginados...A las personas que exponen en público sus problemas para equilibrar la vida profesional personal y acuden constantemente a la empresa en busca de ayuda, se las etiqueta de ambivalentes, privilegiadas, poco comprometidas, incompetentes... o todo a la vez. Es un problema que debe resolver el interesado.

Siempre son mis empleados más débiles los que piden más flexibilidad (Welch citando al director de recursos humanos en Nueva York). (2005: 335-349)

La disposición o la exigencia de el(a) empleado para mejorar su dedicación al hogar se tacha como una falta de compromiso y de fuerza en el sujeto. Esta se sustenta sobre la idea que designa el espacio público a los sujetos masculinos y feminiza a los sujetos que prefieran el ámbito privado. En consecuencia, la extensión de la jornada laboral asiste la masculinización de los sujetos, y propicia la dedicación y posterior devoción a su familia corporativa. En el testimonio de Luis, se observa la manera como él es feminizado por su ex jefe al momento de ser criticado por demostrar su interés por presenciar la celebración del cumpleaños número tres de su hijo Francisco.

Pilar: Que fue lo que dices que no te gustó de [...]?

Luis: Te digo sinceramente, algo que me dijo Camilo (su anterior jefe) un día... yo me quedé con eso y jamás tampoco le dije a nadie...

Estábamos en una reunión con el presidente regional que venía una vez al mes y se quedaba de 7 de la mañana a 10 de la noche y

él no almorzaba, no comía, no hacía nada, sólo se quedaba allí...

Era el cumpleaños de mi hijo Francisco, eran las siete y media de la noche y yo nunca pensé llegar tan tarde, yo sabía que venía Vera pero dije, por ahí hasta las siete de la noche, y a las siete y media de la noche estoy donde mis papás para cantarle.

Y eran las ocho y media de la noche y no nos podíamos ir, y le dije “Camilo, me tengo que ir porque es el cumpleaños de mi hijo, no puedo quedarme”, y lo que me dijo fue: “no te preocupes que los hijos cumplen años todos los años”. No me quiero ir contra Camilo, perdóname, pero no me salí porque estaba con los otros jefes...

(luego, agrega)

Luis: la verdad es que el ambiente no era para mí, pues era desde las siete y hasta las siete, siete y media y yo llegaba a mi casa a las siete y media u ocho normalmente... pero allá en [...] no se podía hablar de eso y tenías que lidiar con eso a tu manera y tú no podías hacer nada pues no querías poner en entredicho tu carrera. Los dos factores fueron eso: el comentario y el que decían que esta compañía se fuera a regir por las cosas de los empleados. ...

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Por una parte, el testimonio deja ver cómo la extensión en la jornada laboral de las corporaciones y de los sujetos que así lo asumen termina afectando la vida personal. Durante el trabajo de campo, pude registrar con parejas de gerentes la manera cómo cuando el gerente por fin se presenta en el espacio doméstico, termina replicando su rol corporativo –encarnado en un ser autoritario-- que demanda, además, la misma elevación de su ego, aquello que la firma le ha otorgado o, en su defecto, se presenta exprimido, sin energía restante para dedicar a su vida personal.

Por otra parte, el testimonio de Luis evidencia una actuación de Camilo, su jefe anterior, que sigue la norma masculina al presentar al primero como sujeto débil, feminizándolo cada vez que no resulta capaz de: aguantar el ritmo de trabajo exigido, entregar su vida y expresar compromiso y devoción hacia su rol público en la corporación, resistiendo así a la imposición de una masculinidad que demanda alienación frente al espacio doméstico y desarraigo bajo un modelo de paternidad o maternidad no presente.

La citación que hace Camilo con respecto a la norma del guión masculino puede, no obstante, ser también parte de su propia actuación ante su jefe -el presidente regional- al demostrar -con las exigencias hechas a su subalterno- su compromiso, su autoridad, su liderazgo y su masculinidad a toda prueba. El mismo sujeto pudiera eventualmente manejar un doble discurso frente a una audiencia alterna: su hogar. Allí podría mantener un discurso basado en afirmar que su prioridad es el hogar, su vida es su familia nuclear, y su trabajo es un sacrificio casi obligado. La línea que separa al doble discurso corporativo y doméstico se difumina, repercutiendo sobre la claridad que tienen los mismos gerentes para identificar cuáles son sus prioridades, quiénes son sus seres cercanos y cuál es su familia real (notas de campo Enero-Mayo, 2008).

Las sanciones sociales refuerzan el sistema de dominación masculina desde fuera de la corporación al castigar a aquellas mujeres gerentes que descuidan su hogar, y, condenar a aquellos hombres que deciden dedicarse a él. Mientras tanto, los dispositivos para la socialización de gerentes dentro de la firma, los cuales detallaré en el siguiente capítulo, terminan por hacer efectiva la exclusión de la mayoría de mujeres gerentes a los altos cargos aún cuando decidan aguantar la doble jornada que implica trabajo, matrimonio y maternidad.

## Capítulo 3

### Socialización del gerente

La carga laboral, la necesidad de mostrar compromiso, y la presencia requerida para construir la autoridad del líder resulta en la reclusión de los gerentes en jornadas de diez y doce horas diarias dentro de la firma. Buena parte de su vida --incluyendo sus relaciones personales y vida íntima-- empiezan a tomar lugar dentro de la comunidad corporativa y siguiendo las disposiciones dispuestas por la firma al delimitar, por ejemplo, los espacios que ocupan los diferentes sujetos, y que fomentan o diferencian las interacciones entre unos y otros. El tiempo y el espacio designado para ellos resulta en la creación de un centro social, un “mundo social autosuficiente” (Olavarría, 2008:82, citando a Connell) que, aunque situado en la esfera laboral, resulta propicio para fomentar la intimidad y la sexualidad de los miembros de la comunidad. El sujeto deberá ser capaz, entonces, de relacionarse y moverse a través de las redes de poder informales, muchas veces no visibles dentro del organigrama, si quiere acceder a estadios superiores de poder. Este fenómeno, denominado como networking, en el lenguaje corporativo, alude al trabajo de socialización como requisito para ganar ascensos.

En este capítulo, analizo los testimonios que hacen referencia al tipo de socialización requerida para sostener el sistema de dominación masculino, y, la diferenciación de los sujetos de acuerdo a su clase y comportamiento social y sexual en la vida íntima corporativa. Retomo aquí el concepto de Berlant (2000:3), quien subraya, primero, la imbricación de las expectativas íntimas entre lo público y la esfera doméstica (en este caso, la vida privada de los sujetos dentro del mundo del trabajo), y, dos, la manera cómo los sujetos aprenden a experimentar sus vidas personales teatralmente, como orientadas hacia una audiencia. También, discuto como la raza, la nacionalidad y el lugar juegan para el ordenamiento y la segregación de ciertos sujetos. Los(as) gerentes Latinos(as), finalmente,

se ven sometidos a un proceso similar de jerarquización, operado a través de medios informales, para asumir su posición de ciudadanos de “segunda clase” dentro del gran orden corporativo mundial.

Luego, estudio el rol primordial de la homosocialidad corporativa en la sujeción de ciertos cuerpos, designando así a aquellos(as) feminizados que conformarán los grupos minoritarios dentro de los altos cargos de dirección. Entre las minorías se encuentran mujeres, mamás, homosexuales, lesbianas, solteros, no mestizos y sujetos de clase popular. Analizaré a la violencia simbólica que viven aquellos discriminados a través de sus discursos y voces. Por último, profundizaré acerca del caso de las mujeres gerentes, la manera cómo son percibidas por sus pares y la forma cómo su masculinización aparece como una estrategia de travestismo útil para forjar su propia historia de éxito.

### **Redes de socialización**

Cristina, gerente de grupo de trasnacional alemana, fue identificada como una de las mujeres de “alto potencial” por la firma para la que trabaja. Acto seguido, le fue asignado un coach o facilitador con disponibilidad quincenal para asesorar su desarrollo profesional en reuniones de una hora. Tras varias sesiones, la retroalimentación se centró en la urgencia de desarrollar una competencia particular: su networking. Se consideraba que había probado ya su capacidad para pensar estratégicamente, pero que, no obstante, carecía de relaciones de mayor cercanía y empatía con los gerentes de primera línea para continuar su ascenso (notas de campo, Marzo 2008).

Mientras tanto, al preguntarle a Ana –una gerente de grupo de trasnacional local-- acerca de los valores corporativos que son difundidos en las tres corporaciones para las que ha trabajado, ella responde:

Ana: ...pero, por eso te decía, qué pasa si no hay valores? Porque en [...] el tema si era muy de estar en la rosca, no era muy transparente en ese sentido... Eso implica moverte con el área directiva en términos de relaciones personales.

Pilar: Cómo? Adentro o afuera de la empresa? En qué foros?

Ana: Más adentro de la empresa básicamente a nivel de reuniones... no sé, si mi jefe tenía una buena relación con el área de presidencia, era muy probable que yo fuera a presentar en el área de presidencia y que eso me permitiera empezarme a vender, a dar a conocer mi trabajo... Si no existía una muy buena relación, seguro las presentaciones llegaban hasta mi jefe y olvídese Ana de pronto que la conocieran allá arriba... Aunque a nivel directivo si se mueven mucho en ese sentido de las comidas por las noches, de ir al club y jugar golf.

(Entrevista a Ana, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

La socialización del día a día impacta la visibilización de la persona, la exposición de los resultados ante el comité directivo y, por tanto, el progreso dentro de la firma. Como resultado, un sujeto capaz de convertirse en portador de la masculinidad hegemónica puede escalar sigilosamente varios niveles de poder sobre el organigrama invisible de la corporación lo que, eventualmente, se traducirá en ascensos:

Miguel: uno a veces cree que la forma de tener el esquema de poder en una organización es el organigrama solamente y eso no necesariamente es así. Hay gente que puede estar tres niveles más abajo pero que maneja un poder político y maneja un nivel de influencia tremendo... Porque es que resulta que el tipo que está tres niveles abajo es el que sale a emborracharse con el gerente, es el tipo que le susurra al oído y que le dice. Resulta que ese tipo que es un gerente junior de marca.... Y entonces puede tener fácilmente más poder que un grouper (gerente de grupo, jefe de varios gerentes de marca), que no maneja la política y que no maneja esas vainas.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

De hecho, el poder político informal del sujeto descrito resultó --tres años después de los testimonios recabados-- en un caso exitoso de ascenso rápido a la gerencia de mercadeo de dicha trasnacional.

Las posibilidades para la socialización mejoran a mayor afinidad de clase, edad, estado civil y procedencia social, y cultural de los sujetos en cuestión. Luis relata la dificultad en su adaptación a una trasnacional local, la cual

podría explicarse dadas sus diferencias personales –en su edad, estado civil y nivel socioeconómico- con el resto del grupo. En cambio, en la trasnacional norteamericana para la cual trabaja hoy, ha encontrado un grupo con quienes ha logrado “socialmente despegar mejor”.

Luis: Yo no me identificaba desde un punto de vista social, cultural, sino profesional, yo tengo que trabajar... socialización había, sí, pero yo no era de estar tomando, bailando, cantando, entonces para mí era muy difícil estar forzado ahí en ese tema...

(más adelante, agrega)

Yo estaba en otra... yo era mucho más viejo, casado, no socialicé mucho, había amigos que me invitaban pero yo no hice el esfuerzo... Aquí en [la trasnacional norteamericana para la que actualmente trabaja] también hay mucho (de socialización) pero... digamos que hay viajes internacionales donde a veces puedo ir con mi esposa, a veces no, pero digamos que una buena porción de las cosas se trata de que la esposa esté con el ejecutivo, por cualquier tema pero es más seguro para todos...

Para los chicos de mercadeo (gerentes junior y asistentes) generalmente solo importa la diversión, y se reúnen en el Hard Rock, a ver un partido de fútbol. Yo el sábado salgo mucho con mis compañeros de oficina (primer y segundo nivel gerencial) a hacer deporte, es algo que nunca he hecho ni en [...] ni en [...], así que hacemos bicicleta de montaña o salimos a correr, practicamos deportes de aventura, montón de cosas. Aquí he encontrado gente que estudió conmigo en el colegio, están hermanos de amigos, creo que socialmente es donde más he despegado.

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Hacer amigos en el trabajo hace parte del trabajo requerido y, para algunos, cuesta trabajo también. Luis recalca esta noción al referirse como “un esfuerzo” que decidió no hacer en la primera corporación de la que habla en el primer fragmento de este relato. Por su parte, Miguel recalca las diferencias sociales que observa en otra trasnacional local para la cual trabajó. En su testimonio se destaca la existencia de códigos visibles que se detectan “en un segundo”, y que sirven para identificar la pertenencia de un sujeto a una casta determinada. Aunque los reclutados

hacen parte de una clase social educada y, por tanto, privilegiada, surgen diferencias que marcan la línea que separa a aquellos(as) de mejor cuna de sus otros pares, aquellos(as) que les hace falta “cultura”, siguiendo el término comúnmente utilizado a nivel local y que no está necesariamente relacionado a la posición económica del individuo sino más bien a su procedencia familiar:

Pilar: Has visto algún gerente general que no sea blanco o mestizo?

Miguel: En [...] definitivamente no. Pero en [...] sí. O sea, Jota. Digamos, tiene la parte más indígena pero es que en [transnacional colombiana] hay gente a nivel de gerente general que en [transnacional norteamericana] nunca lo hubieran logrado por ese asunto. Porque es gente chabacana y en [transnacional colombiana] eso no rige contra los valores de la cosa.

Pilar: Gente chabacana?

Miguel: Por chabacana a qué me refiero? Gente que no, o sea, no sigue ciertos códigos, llámalos modales, llámalos ciertas cosas que serían visibles en un segundo.

Pilar: Cómo cuáles?

Miguel: O sea, desde cómo comen, hasta qué hacen cuando se emborrachan... En [transnacional norteamericana] si hay rumbas y hay vainas y todo eso, pero nunca vas a verlos llegar hasta el punto del otro lado.

Pilar: Cómo es eso?

Miguel: Mira, cómo te la pinto? Llega una parte en la que...(piensa) Cómo es chabacano emborracharse? Es el momento en que se tiene el filtro social. Es el momento en el que uno se emborracha y sale la bestia que tenemos todos adentro sin una mínima conciencia de que uno está con la gente que uno trabaja. Y eso en [transnacional colombiana] pasa todos los días... o sea, yo puedo hacer lo que se me da la gana... En [transnacional norteamericana] no, el grito, la cosa, pero uno nunca va a ver el tipo agarrándole la nalga a la secretaria en plena fiesta, nunca va a ver la echada de perros demasiado evidente, ni va a ver de pronto el tipo echando madrazos parado sobre una mesa... son empresas que de pronto tienen esa parte como de... cómo la llamamos? como de glamour.



Pilar: Filtro social como de clase social?

Miguel: Filtro social no me refiero de escala social, sino filtro de estar consciente de que a uno lo está viendo la gente que está alrededor de uno. Y estoy con gente que trabajo todos los días.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

Para Miguel, la falta de “modales” de algunos los hace pertenecer a una categoría que mi entrevistado designa como de “gente chabacana”. Con el uso del término se impone una sanción para la diferencia de clase. La mayor flexibilidad social que las trasnacionales locales tienen a la hora de contratar se puede observar en la reducción de los filtros de entrada para los sujetos. Para empezar, los reclutados por trasnacionales de origen local no deben ser fluidos al hablar y escribir en inglés, y no les interesa o no pueden acceder al glamour que una firma primer mundista pudiera ofrecer. Esto explica la existencia de mayor diversidad social y, también, la presencia de un gerente al margen del tipo ideal en la trasnacional local, un sujeto de ascendencia indígena, que constituye un perfil extraordinario dentro de la alta dirección del mundo corporativo global. Ello justifica tratarlo con mayor detenimiento más adelante.

Mientras tanto, mi informante destaca la falta de modales y la pérdida de control social sobre el glamour cuando el “chabacano” se emborracha. Se sobrepasa entonces el tipo de contención en el exceso que debe tener la elite corporativa incluso bajo los efectos del alcohol. El control de la firma sobre la sexualidad del sujeto durante las fiestas que siguen a los eventos de lanzamiento de producto se ejemplifica en el siguiente capítulo.

El testimonio de Miguel sirve para constatar cómo el disciplinamiento corporativo trasciende la jornada y las actividades que aparentemente no son laborales para insertarse y sumarlas como mecanismos válidos de observación, evaluación y control de los sujetos productivos. Desde otra perspectiva, en el acto de socializar y emborracharse el sujeto podría también tener su propia agenda para el desarrollo de las redes de socialización requeridas para su ascenso. Ahora bien, resulta decidor cómo las actitudes cuestionadas por Miguel en su testimonio están directamente relacionadas a los códigos locales de masculinidad de clase popular: uno, el acto de emborracharse hasta que “sale la bestia”, dos, en gritar o pararse en una mesa a echar “madrazos”, y tres, en “agarrarle la

nalga a la secretaria” o ver “la echada de perros muy evidente”, todos en el marco de una fiesta corporativa. Todos estos elementos hacen parte de las pruebas públicas disponibles para un sujeto de origen popular para demostrar su poder de macho al abusar de sustancias etílicas, al armar un escándalo con el uso de un tono de voz fuerte o con los insultos proferidos, y al personificar su capacidad como agresor sexual en potencia o conquistador acérrimo de mujeres. Aunque en todas las corporaciones existen espacios informales para presentarse ante la audiencia pública corporativa en eventos y tiempos aparentemente no laborales y aunque todos(as) los sujetos tienden a sacar “la bestia” que usualmente detienen cuando se emborrachan, la capacidad para controlarse mejor de unos frente a otros denota --para su audiencia-- cierta posesión de modales o de clase. La actuación apropiada para este tipo de eventos en trasnacionales primer mundistas tiende a contener más a los sujetos al momento de beber. Los actos políticamente incorrectos podrían traer más sanciones. Además, la fiesta promovida tiene, para empezar, un tono serio que incluye con más frecuencia a la pareja del sujeto, y con menor intensidad el consumo de alcohol.

De manera similar, la promoción de una socialización diferenciada por castas termina también ordenando a los(as) Latinos como gerentes o ciudadanos de “segunda clase” frente a sus pares norteamericanos o europeos. Aunque no guardo testimonios acerca de actos discriminatorios que los segreguen, sí abundan los relatos en donde el sujeto se siente incómodo, aburrido, o tiene dificultades en su adaptación con la cultura local cuando es trasferido a la casa matriz o a subsidiarias fuera de la región.

Pilar: Digamos ahí (en la subsidiaria europea en la que trabajó) qué diferencia hay?

Luis: No, una locura... Cuando yo llegué a Bruselas... de pronto a su puntualidad, su forma fría de ser, impersonal, respetuoso, pero muy a la vez muy cerrado en las cosas, es una cultura muy occidental en Europa, muy fuerte, y estaba acostumbrado a ese tipo de trabajo... por ejemplo, en Bruselas una reunión empieza a las 8 y empieza a las 8. No hay ningún: “Hola, cómo vas, como te fue el fin de semana, que pasó...” nada, cero discusión de la parte personal, o sea, empieza a las 8, termina a las 10 y ya.

...Cuando estuve en Colombia lanzaron la segunda versión de este manual de comportamiento, que era... la manera en la que

tienes que comportarte que es lo que busca la corporación de ti. Y es aplicado de la misma manera en Bélgica, en Colombia, en China, en Europa, entonces rompe esas barreras culturales, con un modelo revolucionario. Llegué a Colombia y se seguía aplicando la misma metodología pero en un ambiente mucho más distendido. Entonces llegas a la reunión, la gente se sale, la gente conversa, se toma una cerveza, a la final rompes el esquema cultural.

... Muy informal el ambiente, mucho lo de reunirse con los amigos... Pues salían, armaban fiesta en mi casa, mi cumpleaños me acuerdo en mi casa, fue un hit la fiesta porque mi esposa trajo vallenatos, hasta las 4 de la mañana en mi apartamento. Yo me acuerdo que en Bruselas nunca, nunca, nunca. Mis amigos en Bruselas no era la gente de [...], totalmente diferente, teníamos amigos de universidad, amigos Latinos que conocimos... Nada que ver. En Colombia es muy chévere, es mucho más familiar.

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

“Cerrados”, “respetuosos” o “fríos”, son adjetivos que se repiten al referirse a sus otros del primer mundo. Más allá de reforzar el estereotipo asociado a europeos del norte y norteamericanos, la exclusión de las redes sociales y la distancia relatada, aparece como una forma que segrega a los migrantes Latinos, excluyéndolos de circuitos de la elite del lugar y ordenándolos como ciudadanos de segunda clase dentro de las casas matrices de corporaciones del primer mundo, aún siendo gerentes también de la misma trasnacional.

Para Laura, gerente de grupo en Canadá de trasnacional norteamericana, a pesar de la apertura y “tolerancia” que resulta de un ambiente multicultural, se observa el trazo de fronteras entre unos y otros. En su testimonio menciona el caso de Pepe, un colega colombiano que logra adoptar una estrategia más efectiva mediante su “toque personal” para obtener una confianza que no se ofrece espontáneamente por sus pares canadienses:

Laura: ...yo siento, digamos, que la gente en la oficina es súper querida con todo el mundo, pero si ponen sus límites como en la parte ya personal... O sea que en la parte social es definitivamente más dividido como con quien te metes. Como ya las relaciones profundas, como que no es tan abierto todavía.

Pilar: Digamos allá qué tan importante es socializar? El networking.

Laura: El networking es super importante y creo que, déjame pensar, como, digamos, Pepe (colega colombiano), por ejemplo es un experto en networking...

Por ejemplo, algo que yo vea que él hace, yo no siento que como que él sea que, salió a comer a la casa de fulanito, o nos fuimos de paseo el fin de semana, pero digamos él si va a jugar squash, sale a almorzar... Como que sí tiene el toque personal pero no necesariamente es como, el enfoque que se tiene en los países latinos. Como que “venga a mi casa, nos vamos a rumbear este fin de semana...”

(Entrevista a Laura, gerente de grupo de mercadeo de una transnacional, 2009)

Las buenas relaciones que construye Pepe, sin embargo, no derivan en invitaciones a la casa, a paseos o a rumbear como si ocurriría en su subsidiaria de origen. Para Allison (1994:101 citando a Schneider, 1968), esto en parte podría explicarse por la oposición norteamericana entre el trabajo y el hogar en contraste con las áreas grises que abundan en otros contextos y que, claramente, son tipificados por la experiencia corporativa en Ecuador y Colombia. Aún así, el gerente foráneo recibirá en cambio invitaciones, halagos y manifestaciones de cercanía por parte de sus pares, jefes y subalternos al llegar a estos lugares. La asimetría presente en las relaciones, sujetos y lugares descubre la manera cómo se insertan las variables de raza y de nacionalidad, atadas a su vez a un discurso de clase, para así efectuar la diferenciación y segregación de unos y otros.

### **Lugar y nacionalidad**

Aún cuando el “discurso” de lo global (Appelbaum, 2000:259) se asienta y se difunde particularmente desde las transnacionales, estar en el lugar correcto resulta crucial. En notas de campo, pude registrar la clasificación que hace una transnacional europea en sus documentos corporativos para designar jerarquías entre países y negocios –lugares y personas incluidos– bajo dos categorías auto explicativas: “The World” (El Mundo) primero y “The

Rest of the World” (El Resto del Mundo) después. El primer grupo incluía a Norteamérica, Europa Occidental y algunos otros países como Japón y Australia. El segundo grupo incluía, como su nombre lo dice, al resto. Este último se caracterizaba por su mayor tamaño en personas y extensión y su menor tamaño en términos de negocio, producto de menores niveles de poder adquisitivo, de consumo y de inversión. Los(as) gerentes Latinos que operaban desde la región andina, contestaban con humor a dicha clasificación al autodesignarse como el grupo “ROLA” (The Rest of Latin America), reconociendo así su posición marginal dentro del negocio mundial y regional. Para todos(as) era evidente que ser trasferido a “El Mundo” era paso obligado en una carrera exitosa dentro de dicha firma.

A pesar de llegar a una posición de segunda al ser trasferido al primer mundo, el gerente, colombiano(a) o ecuatoriano(a), puede acceder al manejo de un negocio prioritario, visibilizar su gestión e inscribirse en un espacio apto para tratar de mimetizarse adoptando los códigos masculinos y de clase requeridos por la nueva audiencia.

Muchos resisten, sin embargo, estar en ese “lugar correcto” para evitar el sacrificio que implica dejar su posición privilegiada en la elite local y reducir su calidad de vida, por ejemplo, al ceder el “derecho” que tienen para subordinar a otros –en particular sujetos femeninos- encargados de prestar servicios personales en la esfera doméstica. Adicionalmente, el dominio del lenguajes, los códigos y la forma de actuar esperada bajo el modelo hegemónico local, le facilita alcanzar de manera legítima la “excelencia en la actuación” masculina (Herzfeld, 1980). Por último, el mayor empoderamiento sobre el negocio en el proceso de toma de decisiones hace el reto laboral más atractivo para aquellos(as) que laboran para grandes transnacionales de origen local:

Miguel: El cambio de [...] a [...] fue buscando un poco más de autonomía, ya después de creo casi 9 años en [...transnacional norteamericana...] se da uno cuenta que para uno realmente tomar decisiones, y que sean decisiones de fondo, tienen que pasar mucho años y tiene uno que estar viviendo en otro lado, llámese Cincinnati... y yo quería seguir viviendo en Colombia.

(Entrevista a Miguel, gerente de una transnacional, 2009)

Vale la pena anotar que el orden mundial que subordina a colombianos(as) y ecuatorianos(as) es reforzado desde la escolarización en colegios internacionales y en su paso por universidades privadas que enseñan y animan a los sujetos a aspirar a un “mejor lugar”, para lograr una movilidad social haciendo parte de una “mejor” comunidad.

Las trasnacionales primer mundistas aprovechan su posición superior para mostrarse como empleadores aspiracionales para los(as) candidatos universitarios. A la elegancia y el acceso a una clase “superior” que ofrece la trasnacional del primer mundo, se le suman cualidades como el agregar valor en la cotización salarial del sujeto en el mercado laboral local y el posicionarse como “las mejores escuelas en mercadeo”. Este último atributo se construye también a través del protagonismo que universidades locales brindan a firmas primer mundistas al usar casi exclusivamente textos y casos de estudio norteamericanos –únicos disponibles- responsables de elevar a estas firmas, y ratificarlas en una posición ejemplar justificado por su conocimiento de mercadeo y gestión. Sin embargo, la experiencia de algunos de mis informantes rompe varios de los paradigmas.

Luis: El trabajo es a lo bestia cuando estás en mercadeo, yo aprendí tanto de mercadeo en [trasnacional colombiana] en los seis meses que estuve, que más que en los cuatro años y medio que estuve en [trasnacional norteamericana]. Mucho, aprendí muchísimo...

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Al respecto, Miguel comenta:

Miguel: La [trasnacional norteamericana] en términos de negocio era interesante pero en [trasnacional colombiana] el trabajo era con dinamismo, con tamaño, con autonomía, con toma de decisiones, con una cosa en donde tú realmente eras el que manejabas el negocio, no simplemente actuabas sobre tres variables super sensibles....

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

La menor autonomía en las asignaciones locales en corporaciones foráneas refleja, a su vez, la arrogancia de clase que desprecia la capacidad

de los nativos a la hora de pensar y decidir sobre el negocio trasnacional. El reto laboral en la local resulta así más atractivo y las evaluaciones por resultados parecen más justas en la medida que la asignación del gerente responde a la gestión del negocio integral de una marca. Mientras tanto, en trasnacionales primer mundistas el rol del sujeto se centrará en la gestión e implementación de estrategias pensadas y decididas en otro lugar, por otros(as) gerentes, y su tarea se reducirá al manejo de variables de precio y distribución solamente. Sin embargo, en caso de obtener resultados pobres en el negocio local, la responsabilidad será arrogada enteramente al peón, esto es, al gerente nativo, quien asume también la sanción que corresponde –normalmente el despido- como le sucedió a uno de mis entrevistados.

El trabajo para la local posibilita una posición de dominio para el nativo, sin embargo, también implica liderar tareas menos “exquisitas” que incluyen la cercanía a “la gente”, al “consumidor de bajos ingresos” que habita y domina en número el mercado objetivo. El discurso de clase que marca una distancia para la elite con la realidad de la calle termina por manifestarse en la incomodidad que Luis relata en el siguiente testimonio:

Luis: el ambiente de la compañía es muy volcado a la calle, muy volcado al mercado, a la calle, a vender, a la plaza y por eso no me sentía muy cómodo. No era mi mundo el estar en la plaza. Estar en el mercado mayorista, en la tienda, chévere, aprendí mucho, me gustó, pero no es lo mío...

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

No es gratuita la adopción de valores en el ser “aguerrido” para la construcción del guión masculino en trasnacionales locales. El modelo aduce prácticas en el salir a la calle vs. el “hacer mercadeo desde el piso 13” como se denominaba a la actitud de los(as) gerentes de una de las firmas primer mundistas estudiadas. La disputa entre los dos modelos de masculinidad se desfoga mediante críticas que devalúan a los(as) gerentes de la primer mundista al feminizarlos y tacharlos de “añiados, delicados y clasistas” por los gerentes de la local. Mientras tanto, estos últimos son calificados como “chabacanos” por su contraparte (notas de campo, Abril 2009).

El lugar, por tanto, cambia algunos de los valores del discurso, las actitudes premiadas, las tareas diarias y, en últimas, la apropiación del guión masculino hegemónico. El lugar también adjudica de antemano una posición determinada -dominante o subordinada- para el sujeto en el orden transnacional. Por último, el lugar de origen y de residencia terminará por reproducir la posición minoritaria de ciertos sujetos en la alta dirección al limitar las posibilidades para incorporar con éxito códigos masculinos y de clase distantes.

### **Intimidad de los sujetos dentro de la corporación**

La reclusión de los sujetos dentro de la firma y el desarraigo con los “seres queridos” resulta en extrañamiento, desconocimiento y falta de cercanía con los supuestos cercanos. La intimidad corporativa, en consecuencia, cobra protagonismo en la vida del sujeto. Y, aunque vive de rumores, las relaciones de pareja -serias, aisladas y pasajeras- son mencionadas como caso frecuente en los testimonios de todos los(as) entrevistados. Así, la intimidad logra traspasar los límites dispuestos para separar la vida laboral de la personal, resistiéndose a quedar recluida al espacio privado. Esto, además, sirve como mecanismo de persuasión para que el sujeto entregue buena parte de su vida al trabajo y a la firma. Así como de medio de exclusión de los cuerpos femeninos involucrados. Y, por último, afirma el proceso de construcción de masculinidad entre los gerentes dentro de la escena corporativa.

En las corporaciones estudiadas, las relaciones afectivas heterosexuales entre pares son permitidas. El mismo hecho, sin embargo, de requerir un “permiso” deja ver la capacidad de control que ostentan las firmas sobre la intimidad de sus empleados(as). Las restricciones se acentúan en casos donde se crucen líneas de la jerarquía organizacional:

Pilar: Las relaciones (de pareja) entre empleados son permitidas?

Ana: En esencia sí. Siempre y cuando no hubiera conflicto de intereses entre las áreas... El caso de María Fernanda. Era mercadeo con el área directiva arriba gerencia general... o sea, la gente lo decía a recursos humanos y, o se movía alguien de área, o se iba alguien... El era el presidente de la compañía, ella era grouper en



mercadeo y pues cuando se hizo evidente todo el rollo de ellos...  
María Fernanda se fue de la compañía.

(Más adelante)

En [...], cuando Vera (Presidente) conoció a su actual esposa lo que me han dicho es que ella se fue sola. Aunque también se había ido su ex novia, antes de ella. Y con Camilo Torres (Gerente General) ese es otro caso. De conflicto de intereses, entonces, pues chao, vete tú (la mujer) para otro lado.

(Acerca de casos de relaciones que sostienen gerentes y que terminan en el retiro de la firma de la mujer involucrada).

(Entrevista a Ana, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Cada vez que existe un “conflicto de interés” –por cuanto, el futuro laboral de uno depende de la evaluación del otro en su calidad de jefe- el departamento de recursos humanos interviene, en la mayoría de los casos, para sugerir o, más bien, exigir amablemente la renuncia de la subalterna. Se asume que tiene menos que perder al tener menor rango o salario. Se percibe, además, como una sanción social justa -acorde con la culpa asignada por el sistema de género a la mujer- al atentar contra sus obligaciones por preservar su castidad, negándose o conteniéndose en lo sexual. Cabe resaltar en el testimonio de Ana la intervención de otros empleados(as) que adoptan como propia la responsabilidad del control moral dentro de la organización, haciéndola efectiva mediante la difusión de rumores y la denuncia de relaciones proscritas ante el área de recursos humanos.

Cuando permitidas, la usual posición superior del hombre no solamente se presenta en la jerarquía corporativa sino también, en muchos casos, al interior de la relación, aún cuando suceda entre pares, colegas. Allí, toma lugar una negociación entre los sujetos que termina en muchos casos por sacrificar el futuro profesional y económico de ella a cambio del futuro de él. Surge, entonces, la promesa de una nueva asignación para ella: esposa y futura madre. De esta forma, se reproducen dispositivos de género comunes a otras estructuras institucionales que resultan efectivas para asegurar la exclusión de buena parte de las mujeres reclutadas por el mundo corporativo:

Pilar: Las relaciones entre empleados son permitidas?

Luis: sí, de hecho ayer renunció una chica de mi equipo que está casada con uno de mis amigos de [...], y renunció porque él no quiere seguir hablando de trabajo en la casa, nadie le dijo nada en la compañía... no está prohibido.

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

En otros casos, la involucrada en una relación pasajera no será despedida aunque sí trasladada para disolver los rumores y proteger la imagen ejemplar del gerente en cuestión. Este es el caso que relata Luisa refiriéndose a una mujer cuya vertiginosa carrera empieza a suscitar sospechas entre sus pares. Empieza por ser juzgada por el favoritismo percibido de parte del gerente general. Luego, se difunde el rumor de un romance extramarital del gerente con su subalterna. Al final, se confirma rumor y ascenso de ella, quien ahora asume un rango superior en otra subsidiaria de la misma trasnacional.

Daniela, gerente región andina de una trasnacional asiática, introduce el problema que trae ser una mujer, gerente y físicamente atractiva. Primero, por la cantidad de “gente detrás” de ella. Segundo, porque la mayor atención que recibe de sus jefes puede conducir a relaciones sexuales en donde corren el riesgo de ser excluidas de la carrera corporativa o, de forma inversa, en donde podrían verse compensadas con ascensos rápidos. En este último caso, el ascenso se convierte en arma de doble filo, especialmente si la gerente ascendida no logra construir la masculinidad requerida a la llegada a su nuevo cargo.

Daniela: Y si tú no eres bonita, o sea, porque esa es otra cosa más difícil. Digamos que las mujeres muy bonitas y con una personalidad muy arrolladora, pueden crecer muy rápido dentro de la organización. Pero si no eres suficientemente inteligente y ejecutora de las cosas que dices, caes también muy rápido. Y generalmente ellas tiran al beneficio, o sea, que son muy lindas, pero hay mucha gente detrás de ellas.

Ya trasciende a un tema personal. Generalmente tiene más poder el hombre y si es al contrario, generalmente entonces te van a echar la culpa a tí de todo. Entonces es más difícil. Y pues, para las mujeres que no son tan bonitas y tan atractivas, tienen que buscar muchas

fórmulas... porque yo viví un caso de esos, porque yo no soy la más bonita, pero tampoco soy la más fea, pero uno pues hace un tema de empatías y de ganarse a la gente y el respeto sobretodo...

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Para Camilo, apelando a nociones sexistas conocidas, las relaciones afectivas dentro de la corporación pueden explicarse si se considera que algunas mujeres encuentran, en su primer trabajo, el espacio idóneo para encontrar marido. La deserción laboral femenina puede ser entonces voluntaria y en cualquier caso estará bien aceptada por la sociedad:

Camilo: Es mal visto que una mujer no vaya a la universidad. Pero después de ir a la universidad y conseguir un primer trabajo, es perfectamente válido que se quiera retirar. Van al trabajo un poco es a la espera de encontrar marido.... No todas, un porcentaje...

Mi gerente de mercadeo dice que tener una mujer entre los 25 y los 32 años es un desastre porque con una probabilidad del 50% le renuncia. Muchas porque se casan o quedan embarazadas... Eso es socialmente aceptado y normal. En ese mismo aspecto cuando un hombre se va a casar, no puede decir que "le voy a dedicar más tiempo a mi esposa entonces voy a renunciar". A uno lo valoran por su trabajo. Entonces la mujer tiene la salida social... La deserción por motivo matrimonio o hijo es un 0% en hombres.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Aunque ambos, hombres y mujeres, deberían tener igual derecho para acceder y mantener una posición activa y legítima tanto en el mundo del trabajo como en la esfera doméstica, el orden institucional sumado a la sanción social termina por reforzar la separación de los dos ámbitos, y por reproducir la reclusión de lo femenino al hogar. La sanción social que feminiza a aquellos hombres con vocación doméstica es tan efectiva en Colombia y Ecuador que los casos de deserción laboral masculina por esta causa son prácticamente inexistentes. Los registros de hombres que sacrifican su trabajo por apoyar la carrera de la mujer son aislados y criticados, presentándose en casos donde ella es expatriada.

A pesar de que el despido de la subalterna involucrada resulta ser la práctica común a nivel local (especialmente, cuando ejecutivo y ejecutiva hacen parte del reducido grupo élite dentro del campo gerencial), no es la práctica aplicada en otros países. Según Laura, --gerente de marca para una transnacional norteamericana en Canadá-- el expulsado es el jefe por dar mal ejemplo a la organización. Además, al intentar establecer una relación con una subalterna, el sujeto en cuestión corre el riesgo de ser demandado por acoso. No así en Colombia o Ecuador. A los efectos diferenciados que las relaciones íntimas consentidas pueden tener sobre la mujer y el hombre involucrados, se le suman las injusticias y abusos que se presentan en casos de acoso dentro de las corporaciones. El acoso sexual es vívido y relatado por una de mis entrevistadas quien es perseguida por su jefe, un europeo gerente general de la transnacional para la que trabaja.

Luisa: ... Al principio el tipo (alias "Thomas", gerente general, alemán) me mandaba un montón de emails dizque para que yo le mostrara Bogotá. Yo no le paraba bolas (no le ponía atención). Hasta que un día me pegó una arrinconada en su oficina, los dos solos y me tocó frenarlo.

Pilar: No te quejaste con alguien?

Luisa: Yo sí fui a quejarme en compliance y después me entero que el jefe mayor de compliance era el mismo Thomas!<sup>17</sup>

(risas de sorpresa... más adelante)

Luisa: Después tuve problemas.... terminé en la oficina de recursos humanos, cuatro personas contra mí, me iban a despedir. Yo les dije "no puede ser que se junten cuatro para despedirme a mí no más"...

Me dijeron la típica: "por reestructuración". Yo no podía creer... Al final de la reunión lo que me dijeron es "tienes que firmar tu renuncia para que puedas salir por la puerta grande". Y yo les dije "por la puerta grande? Si ustedes me están echando por la puerta de atrás?"

Pilar: Te ofrecieron su recomendación para otros trabajos si tu "renunciabas"?

---

<sup>17</sup> Compliance: oficina que actúa como fiscal que vigila el cumplimiento de las normas dentro de dicha corporación.

Luisa: Sí. Pero a mí de qué me sirve una recomendación? Igual la nueva compañía termina llamando es a los jefes de uno. Y yo sí había tenido buenos resultados y había trabajado...

Yo no renuncié, me tenían que despedir y pagarme la indemnización... ya había hasta hecho cuentas de la plata que me tenían que dar. Me la debían, llevaba muchos años trabajándoles!... Al final quedamos en que yo volvía a negociar con el de nómina el siguiente lunes.

Antes de entrar a negociar, me encontré con Gallegos (gerente general de la misma trasnacional pero en otra unidad de negocio), el no sabía que me habían echado. Estaba sorprendido. Yo a él, sí le conté todo.

Pilar: Hasta lo de Thomas?

Luisa: Sí. Y me dijo que se iba a oponer, a mi retiro, que en su unidad se había abierto una vacante para que yo participara en el proceso de selección... y me recomendó que entrara a negociar en esa oficina, hasta me dijo como pararme y todo: "ud. entra y se para así con dedo parado y todo (parada con pecho afuera, cabeza arriba, mano a la cintura con dedo parado) para que fuera a exigir mis derechos. Que no me podían echar..."

(Entrevista a Luisa, gerente de marca de una trasnacional, 2009)

El testimonio de Luisa da cuenta de la falta de control de la libido del jefe hombre en horas laborales o, en su defecto, de su exceso en la actuación masculina deseada. Además deja ver cómo el poder del gerente acosador termina por beneficiarlo al mantener su impunidad y silenciar los reclamos de la gerente acosada. Por último, su actuación pública como seductor de otras gerentes podría beneficiarlo trayendo retribuciones positivas para su imagen por parte de sus pares y de sus jefes. Mientras tanto, la víctima termina nuevamente siendo "arrinconada", esta vez por la corporación, al cuestionar su desempeño en el cargo en base a una evaluación que elaboró su propio victimario. Luisa, sin embargo, logra conservar tu trabajo, ahora en otra unidad de negocio, de la misma trasnacional gracias a la intervención de otro hombre que esta vez actúa como protector. El acoso, sin embargo, queda impune dentro de la organización.

En otro sentido, la distancia impuesta por el espacio y la jerarquía organizacional y social, no siempre es efectiva o suficiente para impedir que las relaciones “inter-clases” existan. Las transnacionales en Colombia y Ecuador tienden a intervenir cada vez que el comportamiento del gerente involucrado en este tipo de relaciones se hace muy frecuente o muy visible para el resto de la organización. En este caso, uno de los dos involucrados no se encuentra en la carrera gerencial en el área elite y, por tanto, no se presenta un “conflicto de interés” en la pirámide de poder, por lo menos no uno de carácter laboral. No obstante, la firma objetará la relación mediante retroalimentaciones que tratarán de impedir el progreso de la misma, e intentará frenar el impulso del gerente para persistir en este tipo de interacciones. Al caso que relataré en el siguiente capítulo --acerca del gerente sancionado por ser “borrachín” y “enamorado de” vendedoras de un estatus social inferior-- se le suman varios testimonios en las diferentes corporaciones.

Miguel: Vera, y todo el mundo lo sabe, se acostaba con mercaderistas<sup>18</sup>, el tipo delante de todo el mundo le echaba los perros a mercaderistas, a viejas de... El tema glamour ahí no pesaba...

(en entrevista con Ana)

Pilar: Y una relación, digamos que el gerente de mercadeo se mete con una mercaderista?

Ana: Eso sí, no. Claro que, a ver, qué te digo. Pues en el caso de [...] habían casos que se sabía. Lo que pasa es que... no mentira. Yo diría que pasa en todas las compañías... Pero no, no es bien visto. Como que no se meta, por lo menos, que no sea público que usted se meta.

(Entrevista a Ana, gerente de grupo de mercadeo de una transnacional, 2009)

La sanción viene de la firma y también de la organización que nuevamente interviene para sancionar una intimidación trasgresora de fronteras de clase. El sujeto habrá expuesto públicamente una falta que atenta contra la representación requerida para el sujeto de la elite corporativa. Porque, aunque las imágenes favorecen su sexualización,

---

<sup>18</sup> Mujeres contratadas para ordenar la exhibición del producto y garantizar su surtido en anaqueles de supermercados y tiendas.

contradican la posición que debe preservar y reafirmar mediante la consecución de una pareja apta. De esta forma, la corporación fomenta una imagen sexualizada, aunque disciplinada para el gerente, a través del control sobre su sexualidad y sobre el tipo de pareja y de familia que constituya. A esto se le suma el reclamo de su comunidad por exponer públicamente una intimidad ejemplar a través de retratos e imágenes que den constancia de su heterosexualidad, y que invisibilicen cualquier elemento contaminante de su posición social y “moralmente superior”. Así, la firma logra construir el respeto y la autoridad que demanda la personificación del gerente de elite.

A pesar de todos los esfuerzos por racionalizar todas las variables, relaciones y evaluaciones de los sujetos dentro de una firma, los quiebres aparecen constantemente demostrando que la subjetividad, la empatía, las emociones y hasta la libido, permean los controles internos creados por la firma para la producción y el ordenamiento de los sujetos productivos. La socialización en horas de trabajo reproduce los roles y las sanciones que sustentan el sistema de género dentro de la firma, mismos que sirven para facilitar la masculinización de ciertos cuerpos -de hombres- que son enaltecidos cada vez que son capaces de proporcionar imágenes que den cuenta de una vida íntima, heterosexual y conforme a su clase, y de una sexualidad activa aunque disciplinada en méritos a los beneficios de su status corporativo.

## **Homosocialidad**

La excelencia en la actuación masculina depende también de la aprobación de una audiencia competente para calificarla y darle valor. El performance público masculino debe presentarse ante foros que ostentan el poder dentro de la firma y que también poseen el poder de género requerido para evaluar la actuación de su par.

Utilizo el término “homosocialidad” de Sedgwick, retomado por Andrade (2001), para hacer referencia a las instancias de socialización de grupos de hombres gerentes que se estructuran para reducir la ansiedad latente ante el deseo erótico homosexual. La socialización estaría enmarcada por la manifiesta heterosexualidad de sus miembros que se acompaña con el miedo u odio expreso hacia la homosexualidad. Wiegman,

parafraseando a Sedgwick, señala que “esta aparente contradicción entre la primacía de las relaciones entre hombres y el imperativo compulsivo hacia la reproducción heterosexual” constituye el orden patriarcal, un orden que está mediado por el tabú de la homosexualidad (1997:50 en Andrade, 2001:116).

Eventos corporativos, fiestas, reuniones gerenciales o pasillos se convierten en espacios propicios para la emergencia de foros homosociales. El ritual ayuda a aliviar el erotismo latente entre gerentes y a dominar a su otro femenino a través de chistes, comentarios y calificativos que sirven para ratificar su identidad masculina heterosexual. Vale la pena anotar que, en tanto modelo de actuación, el ritual ratifica una heteronormatividad que podría ser actuada por hombres homosexuales, bisexuales o asexuados pero que en apariencia logren presentarse con éxito, siguiendo el guión masculino deseado.

En notas de campo, por ejemplo, puedo registrar comentarios y conversaciones frecuentes lideradas por hombres, en presencia de mujeres, que se centran en celebrar la acumulación ejemplar del macho dominante en relación a diferentes objetos entre ellos carros, aparatos electrónicos y mujeres. Vera, por ejemplo, presidente de una de las trasnacionales estudiadas, es referido como aquel tipo que está “hecho” porque puede “comer a la carta”. De esta forma, uno de sus pares describe su poder en referencia a la selección y el “consumo” de ejecutivas que trabajan para la firma que él dirige.

El constante endiosamiento del sujeto referido se puede leer como envidia de sus pares masculinos, mismos que observan en él un ajuste casi perfecto al modelo de masculinidad hegemónica requerido por dicha firma. Al mismo tiempo, se puede leer como una señal de la emergencia del deseo erótico entre hombres que terminan adulando a otro en conversaciones reiteradas. Porque es que los dispositivos que la corporación produce para elevar a ciertos sujetos, sexualizarlos y presentarlos como objeto de deseo, terminan siendo efectivos tanto para hombres como para mujeres. De allí la importancia de lo homosocial en el mundo corporativo.

El caso de Daniela resulta referencial al hablar desde una posición marginal por su condición de género y por su orientación sexual. Mi entrevistada ocupa hoy la gerencia regional de una trasnacional francesa



y su acceso a la alta dirección le implica tener que negociar su presencia en foros homosociales con colegas suyos del staff de presidencia. Al relatar la manera como llegó a su cargo, surge el testimonio de un sujeto, al margen del tipo ideal, que logra superar las barreras de entrada a la esfera de poder masculino del mundo corporativo y resistir las consecuencias al lograr su acceso. Para empezar, independiente de sus preferencias sexuales, Daniela utiliza una estrategia de travestismo evidente en el cambio de su forma de vestir con la que logra mover las fronteras de lo esperado para su cuerpo de mujer, reinventarlo y presentarse fuera de los patrones asignados para ella por el sistema de género. En segundo lugar, debe respetar los rituales homosociales presentes entre sus colegas, hombres gerentes. Mi informante describe su actitud como “darle espacio a los hombres para que sean hombres y que no se tengan que limitar porque uno es mujer”:

Daniela: ¿Y qué hice yo? Pues básicamente empecé a cambiar los paradigmas, no solamente que era mujer, sino que era otra visión y otra filosofía diferente, o sea, yo no me empecé a comportar como ellos esperarían que una mujer se comportara. O sea, yo nunca vine con media velada, nunca con falda, nunca con esas cosas, sino más bien crear un poco estilo. Un estilo que casi no tenía sexo, ni nada, un estilo que se vuelve mucho más universal. Uno empieza a hablar y a comunicarse sin género. Y realmente romper con ese esquema para la gente es difícil. Pero si tú logras sorprender con cosas inteligentes, con cosas valiosas que la gente siente que generan valor, te empiezan a respetar y empiezan a ver más a una mujer y no a una peladita, a una persona que está haciendo cosas que además de tener buenas ideas pues logra que sus ideas sean realidad.

Pilar: Qué cosas?

Daniela: Pues, no sé, como, vestirse diferente... el hecho de venir en tennis (zapatos deportivos)... darle también espacio a los hombres de que sean hombres y de que no se tengan que limitarse porque uno es mujer. Sin que eso genere irrespeto. Cuando yo me reunía con mi jefe, no habían mujeres sino yo. Entonces, cuando tú ibas a comer con ellos, todos, hay veces que salían temas que uno decía “que lata de temas”, o sea, que lata porque además uno solo de mujer y con estos tipos ahí hablando de viejas es muy aburridor, no? Pero digamos que uno tiene que empezarse a moldear y como hacerse que no le da uno importancia a ciertas cosas, pero también poner su punto de vista y cranear ese respeto por la gente.

Pilar: Digamos esas conversaciones de hombres a que te referies?  
Como qué temas?

Daniela: Sí, cuando tú vas a cenar... Son conversaciones totalmente informales, o sea, no estamos sentados en la mesa sobre dónde va el negocio, sino, sobre la vieja que contrataron en Perú, que “esta buenísima, y entonces yo ya le eché el ojo”. Claro, entonces uno dice: “uy pues, o sea, si, usted ya le echó el ojo, usted la contrató jefe porque estaba muy buena o no?” Entonces uno piensa: que mamera (decepcionante o aburridor) este tipo de cosas, y esa discriminación de la mujer no?

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

La forma de vestir de Daniela así como su opción actual de tener una pareja mujer construyen una imagen para ella como sujeto neutro, “sin género”, que le permite escapar del binario y, de paso, del imperativo heterosexual que lo sustenta. Su trayectoria de vida demuestra la capacidad de agencia que tiene el sujeto para escapar parcialmente de la normativa de género, tomar opciones diversas en relación a estilo de pareja y de familia, acordes con su orientación bisexual, superar ciertas barreras para evitar su segregación del poder corporativo y, al mismo tiempo, facilitar las negociaciones cotidianas que debe lidiar con su pareja en relación al cuidado del hogar y lo personal. Su relación actual con una mujer no compromete su posición de poder dentro y fuera de la corporación.

Al mismo tiempo, su silencio en la junta se convierte en una estrategia para resistir la discriminación y la violencia simbólica que contienen los comentarios sexistas de sus pares. Se descubre así un esfuerzo expreso de sumisión frente a sus otros para poder permanecer en el poder, la plena conciencia del “respeto” que requiere el hombre de poder, y lo que representa habitar un cuerpo de mujer. Asumiendo los costos, Daniela logra permear el patriarcado para ubicarse en su propio centro. Su caso evidencia la maleabilidad que tienen los cuerpos, la capacidad de agencia de los sujetos y la posibilidad de trasgresión a la heteronormatividad imperante en el mundo corporativo.

Mientras tanto, los rituales homosociales se erigen como estrategias efectivas para preservar la dominación masculina al excluir y feminizar a esos otros, hombres y mujeres, que en medio de conversaciones

informales no actúan de manera entusiasta para celebrar, alardear o compartir los valores y las prácticas que allí se elogian. La homosocialidad así margina a mujeres, homosexuales, tímidos y asexuados entre otros.

Esteban: ... cuando viajas o cuando estás en un grupo o van en el mismo auto o están en el mismo evento y de repente “ay, esta modelo está buenísima! Y que no se qué...

Se convierte un ritual cotidiano entre los colegas el reiterarse ser macho, hombre; y, en esa medida, creo que personas como nosotros, digamos, que no estamos interesados en ese tipo de prácticas y en ese tipo de cosas, y nos vamos quedando al margen. Empieza a ser un distanciamiento... vamos quedando al margen y desde ahí creo que no es como tal las capacidades o el no estar preparado y ya, pues te vas saliendo de tu círculo en donde hay una burbuja de diálogo en torno a las mujeres, si me explico?

Pilar: qué haces, entonces?

Esteban: Al principio quizá no te ríes, no te mueres de la risa, no muestras ira. No muestras molestia... pero te quedas ahí como... porque la idea es que tampoco te interesa salir como ridículo.

Yo creo en ese momento que pensaba “bueno, esto ya pasará” pero era cuestión con las modelos, también con las nuevas chicas. Que, por ejemplo, en Colombia hay como esa idea del culto a la estética, entonces en los eventos siempre había personas mirando con morbo, a observar, a calificar, a comparar, entonces se me hace ahí como seguir el juego o no seguir el juego.

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una trasnacional, 2009)

La no adecuación de Esteban a foros homosociales se explica parcialmente por su orientación homosexual que, para el momento de los hechos relatados, todavía no se había asumido abiertamente por parte de mi entrevistado. Su abstinencia frente a rituales homosociales y su incomodidad latente ante preguntas frecuentes referentes a su pareja y a su prolongada soltería empiezan a despertar sospechas para la comunidad corporativa. No obstante, el rumor deriva después en actos discriminatorios que resultan en la expulsión de Esteban de la firma y

del mundo corporativo como se detallará más adelante. A través de su testimonio, como sujeto al margen del tipo ideal, se constata lo que implica ser gerente de verdad. La participación entusiasta del sujeto en la competencia por mostrarse como el más sexualizado y el que más mujeres logra acumular es crucial para construir masculinidad y legitimar el acceso del sujeto a las redes de poder.

El modelo masculino local naturaliza la actuación compulsiva del hombre Latino en la búsqueda por la acumulación de mujeres. Resulta curioso, en este contexto, como la asignación a un trabajo aparentemente ideal, que responde al imaginario del gerente tipo sexualizado, termina siendo aburridora para uno de mis informantes. La asignación demandaba la asistencia semanal a desfiles de moda en donde el gerente debe sentarse a observar una procesión continua de mujeres en ropa interior. Miguel –gerente hombre, masculino, soltero y heterosexual- describe como “hartísimo” cuando habla de la tarea que exige su paso por una firma dedicada al diseño de ropa íntima:

Miguel: ...me mandaban a desfiles a Milán, en París, pues, para mí muy chévere ver las viejas (mujeres) en ropa interior, pero yo no disfrutaba eso. Y era un desfile cada semana y a mí me parecía hartísimo.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

### **Minorías en el poder corporativo**

El poder masculino, en última instancia, será quien designa a los sujetos que se convierten minoría en la dirección de la firma. La práctica local que segrega por raza, clase, nacionalidad, género, orientación sexual y hasta estado civil, contradice, no obstante, el discurso corporativo global que pregona la diversidad. Acerca de ello, Ana comenta:

Ana: Éticamente era muy estricto, el tema del trato a la gente, no sé si por ser un laboratorio suizo, era una de las cosas fundamentales para ellos, el tema de acoso, de negritud, “me levantó la voz”, eso allá era tema para que te metieras con recursos humanos... la gente debía ser súper cuidadosa con la forma cómo se hablaba, cómo se decían las cosas, el respetar, todo el tema que “no importa que seas

gay, que seas negro, no importa que estés embarazada"...y el valor como ser humano.

Pilar: Cómo lo demostraban en la práctica?

Ana: Cómo ejemplos que se hubieran dado?... Yo no lo viví, no tengo ni idea... eh, por raza, yo me acuerdo que en cardio había uno que era como oriental, pero...(sigue pensando).

Lo veía uno en los otros países, de pronto el super Latino por allá metido en Suiza y estaba el super negro morocho de República Dominicana por allá metido en Venezuela, si me entiendes?

Pilar: A nivel directivo?

Ana: No, no la verdad, no. A nivel directivo no. A nivel directivo era lo típico, normalito.

Pilar: Y la participación de mujeres ahí en [...] cómo era?

Ana: La cabeza de recursos humanos era una mujer, la cabeza del área comercial era un hombre, la cabeza del área de mercadeo un hombre, el presidente era un hombre y la cabeza de toda el área regulatoria era un hombre... o sea, que a nivel directivo la mayoría si era hombre, había presencia de dos mujeres (la de recursos humanos) y la abogada de la compañía que era mujer. Pero digamos que entre todos los cargos medios y si hablamos de fuerza de ventas era matriarcado total.

Pilar: Y la participación de gays o lesbianas en cargos directivos?

Ana: No, no la verdad, no. Por eso te digo que eran chismes de correos porque ni siquiera era evidente.

(Más adelante, refiriéndose a otra corporación)

Ana: En [...] si hay un amanerado pero no en áreas directivas. Pablito que es del área de investigación de mercados... Ese si es gay, re gay, amanerado, de todo, pero no es para nada un cargo ni siquiera medio alto.

(Entrevista a Ana, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Resulta interesante como Ana incluye como grupos minoritarios que necesitan protección de la corporación a las mujeres embarazadas. Sin pretenderlo, su apreciación resalta la discriminación existente para las mujeres gerentes desde el momento que inician su maternidad, evidencia irrefutable de su feminidad.

Aunque el discurso público avanza a favor de la diversidad, las prácticas no logran reflejar esa inclusión. La representación de grupos minoritarios puede ejemplificarse con la participación de sujetos en departamentos fuera del área crítica del negocio y/o fuera del comité gerencial. Los casos, en todo caso excepcionales, se integran para sustentar el discurso corporativo global y se visibilizan sobre todo en otros países o subsidiarias.

De hecho, en el trabajo de campo, solamente identifiqué dos casos de sujetos, gerentes de trasnacionales, al margen del tipo racial ideal corporativo. La discriminación, entonces, se presenta de diferentes formas. En este sentido, el caso de Jota en su paso de casi diez años por una trasnacional norteamericana, es ilustrativo. Allí, se observa la discriminación, primero, en la imposición de límites a su carrera que, al final, termina en despido y, luego, en los comentarios de sus pares que lo califican con frecuencia como “auténtico”, “diferente”, “no aconductado”, “chistoso”, “de pensamiento muy divergente”, y como una persona que “no tiene buen gusto” para vestirse (notas de campo, Junio 2007):

Camilo: En [...] tienen que ser personas políticamente correctas. Digamos, a Jota lo despidieron de [...] yo creo en parte porque no era una persona políticamente correcta. Ese es el ejemplo exacto de una persona que no iban a dejar nunca alcanzar una posición de gerencia en [...]. El no era ‘the [...]way’. No tenía ni la manera de hablar, ni pensaba... era demasiado diferente. Y en [...], lo que se valora es que seas igual.

Pilar: Cómo lo describirías?

Camilo: Jota es una persona con rasgos indígenas y que se viste en colores vivos. No tiene buen gusto. Y es una persona que habla y se refiere todo el tiempo en chistes y en bromas y mamándole gallo (haciendo chistes) a la gente y brincando y bailando chistoso. No está aconductado.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

De origen peruano, cusqueño, inglés perfecto e inteligencia sobresaliente, nunca pudo ser un 'ciudadano ejemplar' para la comunidad de la transnacional norteamericana para la que trabajaba. Hijo de una madre soltera, de ascendencia indígena, que logra una movilidad social importante al convertirse en maestra del colegio 'gringo' limeño, Jota es becado y logra acceder a un nivel de educación alto que, sin embargo, no esconde su procedencia social y étnica. Jota es moreno, de pelo negro y liso, estatura mediana y cuerpo musculoso. Le gusta llevar cadena o pulseras, usa colores vivos en sus camisas y zapatos de texturas y colores no tradicionales.

Al despido de Jota en la transnacional referida, le sucedió el paso a una transnacional local que valora la posición y experiencia alcanzada por Jota en la primer mundista, es contratado, y allí logra ascender hasta convertirse en gerente general de una de sus subsidiarias. Su excepcionalidad, desde el momento de su reclutamiento, se explica solamente por el acceso a la educación privilegiada que pudo recibir. En conversaciones anteriores con uno de sus colegas, su exclusión se racionaliza desde la falta de "buen gusto" de Jota, aunada a su desempeño y su limitado potencial para contribuir en la producción de comerciales de televisión, la construcción de marcas percibidas como de alto valor y el manejo de la imagen corporativa. Detrás de la descripción del sujeto existe una clasificación que distancia a Jota por su disfrute estético frente a lo aceptado para el grupo elite corporativo, misma que se explica por una procedencia social alterna.

Bourdieu recuerda que el concepto de gusto, como construcción social, no viene dado por algo intrínseco al objeto evaluado sino por su significado social, por su habilidad para determinar una posición y una distancia social entre sujetos. Se convierte entonces en dispositivo de clase efectivo para segregar a otros de "mal gusto". "El gusto se clasifica y se clasifica el clasificador. Sometido socialmente, clasificado por sus clasificaciones, distinguidos así mismo por las distinciones que hacen, entre lo bello y lo feo, lo distinguido y lo vulgar, en la que su posición dentro de clasificaciones objetivas es expresada o traicionada" (Bourdieu, 1979). Wacquant añade:

Bourdieu demuestra que la jerarquía de estilos de vida constituye la traducción no reconocida de la jerarquía de clases. Para cada

posición social corresponde un habitus de clase que refleja un tipo de gusto... El sentido de distinción de la clase burguesa es la manifestación, en el orden simbólico, de su mayor distancia frente a las necesidades materiales y de su monopolio de larga data sobre los bienes culturales escasos...

Demuestra que la contención entre grupos en espacios definidos por su estilo de vida es una dimensión escondida, pero fundamental, del conflicto de clases (Wacquant, 2006: 10-11).

Es importante anotar, no obstante, que la clasificación social que le hacen sus colegas se asocia más a su extracción social popular, rasgos físicos y forma de vestir que a la correspondencia a una etnia determinada. La ascendencia indígena de Jota no hace parte de la forma como es descrito o como él mismo se auto representa. Su origen de clase, en cambio, es el que se convierte en objeto problemático para sus pares y superiores.

La nacionalidad entra también a jugar a favor o en contra de la jerarquía social y racial del sujeto calificado. Así sucede, por ejemplo, con el gerente general afroamericano de la subsidiaria colombiana de una trasnacional estadounidense. Su nacionalidad lo sitúa en un estadio superior al que localmente se le hubiere asignado. También sucede con otro de los sujetos referidos por uno de los entrevistados, un italiano de nacionalidad, pero de origen y apariencia racial árabe. Nuevamente, la nacionalidad termina blanqueando al sujeto en cuestión para reducir el racismo local que toca a los gerentes del primer mundo.

Pilar: hay gente de minorías raciales en cargos directivos?

Esteban: Yo creo que el tema es de raza pero de raza-nacionalidad porque el gerente regional de [...]Ecuador, él es como árabe, de barba, trigueño, tiene como esa mezcla, no es el italiano típico... pero él se considera de una clase superior dejando muchas cosas en entre dicho.

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una trasnacional, 2009)



Por su parte, Daniela asocia automáticamente la pregunta al tema de clase y a las repercusiones que esto puede tener a la hora de socializar para hacer negocios. Peor aún, considerando que los clientes y “la plata” objetivo está concentrada en sujetos de elite.

Daniela: Es muy difícil, o sea, ese es un tema sobre todo de no tanto de raza, sino de clases sociales. Porque no son capaces de enmarcar, o sea, de socializar con cualquier tipo de gente. Porque el tema de inferioridad se vuelve muy fuerte. Yo tenía unos compañeros muy buenos, que eran mucho mejores que yo técnicamente, que tenían todas las posibilidades, pero no demostraban esa clase donde tú te puedes ir a sentar con una persona de cualquier tipo y charlar y hablar.

Yo creo que ahí hay un tema importante y que va a seguir. Incluso, puede que llegue a la educación, pero ya para sentarse y negociar, ahí hay algo.

Y es que definitivamente la plata está concentrada en ciertas partes.

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Mientras tanto, los sujetos en cargos gerenciales coinciden en describirse como de mente “abierta”, tolerantes ante lo diverso. El discurso corporativo global es repetido por ellos(as) y su tolerancia tiende a crecer al situarse y trabajar para subsidiarias fuera de su lugar de origen en donde se convierten en minoría o en ciudades cosmopolitas. La homogeneidad del grupo directivo en subsidiarias ubicadas en Colombia o Ecuador contrasta, entonces, con la presencia de diferentes razas y nacionalidades en otras subsidiarias. Laura describe la manera como el discurso corporativo ha avanzado, en la subsidiaria de Toronto, hasta el punto de celebrar y visibilizar lo diverso mediante días y fiestas que lo conmemoran. Esto contrasta con las prácticas de la misma trasnacional en sus otras subsidiarias y debe ubicarse dentro de un contexto de negocio que se dirige a un mercado objetivo también cultural y racialmente diverso:

Laura: ...Acá en Canadá impresionante. Eso te iba a comentar. [...] tiene grupos de diversidad entonces está, se llama Gayball, el grupo de los “gay and bisexual lesbian and...” no sé qué. Esta el grupo latino, está el grupo de negros, está el grupo chino.

Y, aquí... algo que a mí también me pareció super chistoso cuando llegué acá, que no me la podía creer era que, primera vez que veía al presidente hablar y está disfrazado de payaso.

Entonces, cada vez que un grupo, como hay diversos tipos de diversidad, hacen eventos y lo fuerzan a uno mucho como: "haga un evento por lo menos una vez al año, queremos conocer más su cultura"...

Entonces el presidente va y si uno le pide que se disfrace, de costeño, el tipo se te pone el sombrero y lo que sea. Entonces como que se vuelve muy, digamos que en esa parte se vuelve como muy humana la aceptación de la diversidad y como que se celebra mucho.

Pilar: Cómo así que el gerente general se disfraza?

Laura: (risas) A mí me encanta, yo creo que él tiene como su lado de artista, frustrado. A él le encanta, él canta super bien. Pero sí, si tú le llegas a decir a él que se disfrace de lo que sea él lo hace... El tipo baila salsa, o sea, él le mete la ficha a eso.

Pilar: Y se disfraza de payaso?

Laura: No, no sé, yo solo estoy dando un ejemplo de lo que el estaría dispuesto a hacer.

Pilar: Y, bueno también hay un día para el grupo canadiense?

Laura: Ah no. Ellos no tienen día.

(Entrevista a Laura, gerente de grupo de mercadeo de una transnacional, 2009)

La visibilización de los otros contrasta con la posición de los nativos, canadienses, en su posición de observadores, nunca recreadores de la fiesta. A pesar de la apertura en la subsidiaria de Toronto y de la imposición de cuotas a la hora de reclutar, al comité de gerencia canadiense todavía no ha llegado la diversidad descrita. El discurso y los casos que lo sustentan no alcanzan a tocar las estructuras de poder de la firma que lo enuncia:

Pilar: Quiénes son los que conforman el comité directivo?

Laura: ...Acá está el presidente que es Canadiense, están los directores de mercadeo, una brasilera, una mujer y el otro es un canadiense, luego el siguiente nivel, déjame pienso, creo que es canadiense el del siguiente nivel... Están los Canadienses, déjame pienso quiénes es que son. Creo que la mayoría son canadienses, el nivel de empleados manager para abajo ahí si es impresionante.

Porque es que yo pienso que es relativamente nuevo, o sea, primero que todo la inmigración en los últimos años es cuando ha cogido como más fuerza. Digamos, cuando yo llegué acá, creo que éramos tres asistentes que habíamos nacido por fuera de Canadá. Pero se decía que tenían que cumplir que el 5% tienen que ser latinos, y el 7% chinos y el no sé qué indios, pero tiene que ser por calidad de la gente, que le demos igual de oportunidades, pero el que pase, pase.<sup>19</sup>

(Entrevista a Laura, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

## Orientación Sexual

La diversidad señalada no alcanza a representarse en los altos cargos tampoco en Canadá. No obstante, el sujeto que es gay, lesbiana o bisexual sí tiene una mayor amplitud para sentirse aceptado y “salir del closet” corporativo al trabajar para la subsidiaria canadiense. Ese mismo sujeto probablemente cambiaría su decisión si estuviera ubicado en otra subsidiaria de la misma trasnacional. Laura describe el caso de un gerente gay colombiano que trabaja ahora para la trasnacional en Toronto.

Laura: Sí, o sea, la verdad yo no sé cuánta gente todavía esté en el clóset no? Pero digamos uno sabe: fulanito es gay y hay una fiesta de [...]y va con su pareja y no hay problema. Pero yo sé de gente, digamos, había un colombiano, que no sé si tu conociste, Juan Valdez, el trabajó en [...]. El se demora hartísimo, hartísimo en salirse del clóset y una vez se salió, o sea, frescura. Pero yo sé que el no se quería meter a este grupo...

Pilar: Y él, en Colombia, no había salido del clóset?

---

<sup>19</sup> La mitad de los habitantes de Toronto son inmigrantes. La trasnacional norteamericana ha decidido fijar cuotas en el reclutamiento de los(as) gerentes en relación con la distribución de inmigrantes en la ciudad. Fuente: [http://www.toronto.ca/toronto\\_facts/diversity.htm](http://www.toronto.ca/toronto_facts/diversity.htm)

Laura: No, en [...] Colombia no había salido, pero había gente que ya se la había pillado, que después yo me enteré, pero él piensa que nadie sabía.

(Entrevista a Laura, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

El temor de Juan a visibilizar su orientación sexual en Colombia demuestra los niveles de homofobia de la misma trasnacional a nivel local. Allí el discurso corporativo global se distancia de la práctica aún más. Mientras tanto, así como el sujeto gay puede visibilizarse al salir de la subsidiaria colombiana, también la postura y mente “abierta” de los(as) gerentes, colombianos y ecuatorianos, tiende a cerrarse al regresar a su lugar de origen. La tolerancia mencionada convive con actos de segregación sexual como muestra el testimonio de Esteban. Al respecto, Luis comenta:

Luis: ...creo que personalmente no tengo ningún problema con nadie. Creo que vivir en Europa tres años y medio te abre mucho la mente a ver todo de todos los colores, sabores, olores, gustos y preferencias de todo tipo. Corporativamente creo que si hay unos tabúes...

Yo después de haber trabajado fuera, haber viajado antes de estar trabajando, haber estudiado afuera dos veces, una vez en Estados Unidos... después de haber trabajado y estudiado en Bélgica, en Bruselas, y haber manejado equipos de 10, 12 personas de diferentes nacionalidades entonces aprendes, te interesas, preguntas, lo aceptas, lo diferencias y vives con ello.

Aquí nuevamente al llegar primero a Colombia y luego a Ecuador tú te encuentras con un grupo mucho más homogéneo, yo creo que es más difícil...

(Más adelante)

Luis: No se puede saber (si eres gay) porque si se llegan a enterar te hacen la vida imposible, no sé...depende de la persona y depende de la corporación...

Siempre vas a ver minoría en cuanto a mujeres, razas y colores y temas directamente de la sociedad... de México para abajo el tema es la discriminación social, ya no es un tema de la corporación.

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

La discriminación de clases, razas y orientación sexual se tiende a identificar más como un problema que se acentúa a nivel local en América Latina. La mirada de ambos informantes, sin embargo, se debe ubicar desde una posición particular como Latinos trabajando a nivel de gerentes en niveles medios, en su paso por subsidiarias ubicadas en ciudades cosmopolitas. Su posición podría variar radicalmente si hubieran llegado a otro lugar, otro tipo de ciudad, otro trabajo u otro tipo de corporación. Acerca de la visibilización de no heterosexuales en la transnacional local que dirige, Camilo afirma:

Camilo: Yo tengo, así abiertamente tres homosexuales en [...]. Abiertamente que conozca de primera mano... porque yo no conozco directamente a todos los empleados de [...]. Son 3.700. Pero digamos conozco 3 casos entre 500.

Pilar: ¿Salieron del closet?

Camilo: No, ninguno de los casos realmente. De hecho tengo un caso bien impresionante en un cargo importante en un área de soporte. El es homosexual. Y en las retroalimentaciones lo que discutimos es que una persona difícil de retroalimentar porque tiene una inseguridad marcada de que se den cuenta de que él es homosexual.

Pilar: ¿Por qué lo notaste?

Camilo: No, por la manera cómo actúa, por su inseguridad al interactuar conmigo. Porque además es una persona más callada, digamos no se siente libre, tranquilo. Y digamos, el tipo debe tener unos 45 años y es soltero, entonces también es esa vaina de que a él no se la pueden montar por ser solterón. Lo increíble es que en la práctica yo creo que al que más le importa el tema es a él. O sea a mí me tiene realmente sin cuidado. Al jefe de él, le tiene sin cuidado. Es respetable y normal.

Pilar: ¿El podría seguir ascendiendo?

Camilo: El podría eventualmente. Si corrigiera ese tema en particular, podría llegar a ser gerente de su área.

Pilar: ¿Pero cómo lo podría corregir?

Camilo: Diciendo "soy gay" y viviendo su realidad y viviendo tranquilo.

Pilar: ¿Pero el podría tener fotos de su pareja en la oficina?

Camilo: Claro... ehh... O sea, no sé a nivel medio como lo tratarían pero estoy seguro que nosotros (presidente y gerente general) no tendríamos ningún problema. De pronto porque las personas de nivel alto somos más adult--, más maduros, menos compincheros. Es que a la gente le gusta el chisme. Uno no debe tratar chismes. Y segundo, porque las personas de primer nivel pues tienen más mundo. Viajados, conocidos, leídos, entonces pues no es una novedad. No es ahí como ese temita local, burlón, un poco desinformado y poco inteligente.

...Eso nunca ha sido un criterio para evaluar a una persona. De hecho, él ocupa una posición de muchísima responsabilidad. Nunca ha sido una consideración para hablar de él, excepto porque es un tema que lo imposibilita para interactuar correctamente a veces. Se pone nervioso, prevenido.

... Yo creo que es lo mismo de la mujer, que la mujer tiene que ser un poco más masculina para que de verdad le crean que quiere trabajar. Yo creo que él piensa que si me da un abrazo a mí de felicitación, él debe pensar que yo voy a pensar que él me está manoseando.

Pilar: ¿Si podría alcanzar una posición de Gerente General en Colombia una persona gay?

Camilo: Ehhh... ese es un buen punto. Nunca lo había pensado realmente. Pero uno de los roles claves de un gerente general es que para la gente tiene que ser un modelo a seguir, tiene que ser una persona inspiradora. No sé si para muchas personas, si me imagino que no va a ser un modelo a seguir. Pero todos son conjeturas, porque ni idea. Lo que sí es que todas las personas que tienen las características para lograr ascender, lo han hecho. Pero sí, los tres casos de homosexuales que conozco, ninguno de los tres abiertamente tienden a decirlo.

Pilar: Entonces es más un rumor...

Camilo: No! Pues... no, no, no. O sea sabemos que son homosexuales pero no es oficial.

Pilar: Ya. Entonces cómo supieron?

Camilo: Pues lo han dicho en alguna ocasión, o alguien lo sabe o Recursos Humanos lo sabe.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una transnacional, 2008)

Nuevamente, se observa una apreciación en donde “tener más mundo” y ser “más maduro” se asocia con aumentos en los niveles de tolerancia. Se infantiliza y categoriza como de una posición inferior de clase a aquél que no se muestra tolerante. Sin embargo, entre los sujetos de poder es habitual la participación en rituales homosociales que terminan por excluir, burlarse y segregar a aquellos que “toleran”.

En el testimonio de Camilo se puede observar la manera como el sujeto tiende a asumir una actitud que lo feminiza en su actitud “insegura, callada, que no se siente libre, tranquilo” dentro de la firma. Y es que la homofobia tácita de sus otros que exige, de manera reiterativa, pruebas públicas de heterosexualidad, termina ejerciendo una presión casi insoportable para el sujeto en cuestión. Con el uso de chistes, comentarios y preguntas referentes al matrimonio se demanda, además, la presentación de una evidencia que, supuestamente, lo pueda certificar. ¿Cómo pedir que el sujeto asuma su sexualidad de forma libre y segura cuando es objeto de bromas y de burlas simplemente por no casarse pasados los 35? ¿Cómo salir del closet cuando es requisito exponer públicamente la heterosexualidad, mediante retratos y conversaciones, para poder ascender a los cargos ejemplares? ¿Cómo alcanzar la gerencia si no se representa bien ese rol “inspirador” que debe recrear también en lo personal el modelo hegemónico imperante?

La condición de ser homosexual es, por tanto, un tema tan problemático como hipotético en el mundo corporativo local. Problemático porque la discriminación subsiste en el pasillo, entre conversaciones y chistes, en donde parece invisible; más aún cuando el rechazo se esconde bajo un discurso corporativo global o la postura “abierta” y “madura” de la mayoría de gerentes entrevistados. Hipotético porque, a nivel local, el único que sale del closet es el discurso. Los sujetos permanecen como casos de sospecha alimentados con rumores que, en todo caso, son suficientes para marginar a esa persona de los cargos de poder. Mientras tanto para el individuo su preferencia sexual podría ser parte de su intimidad. La ansiedad latente de la comunidad corporativa por identificar y clasificar a los sujetos masculinos que ostentan el poder se puede explicar bajo el concepto de intimidad de Berlant (2000), mismo que aduce a la manera como el público, esta vez corporativo, demanda la exhibición de imágenes de la vida íntima para así tratar de constatar la adopción del discurso dominante en la vida personal.

Entre tanto, en el testimonio de mi informante se puede observar la tensión sobre el sujeto y los efectos nocivos provocados por la homofobia corporativa reinante.

Pilar: Tuviste alguna necesidad de abrir tu vida personal en la corporación o no?

Esteban: Desde que ingresé, en ese momento, no había descubierto mi homosexualidad, había como mucha inquietud, tenía curiosidad y quería como explorar, antes de entrar a la empresa lo hacía como un juego, pero desde que ingresé a la empresa dejé de jugar antes de acusarme de ser maricón o ser marica. Porque hombres hay muchos pero...

Luego, en los últimos años, que era cuando yo era más consciente, me sentía como atrapado por todo ese cuestionamiento y por todos esos chistecitos de doble sentido que terminan siendo morbosos.

Pilar: A ver... dame ejemplos.

Esteban: No recuerdo, pero era algo como bromas de maricones, de gays, burlas. No me acuerdo explícitamente los chistes pero eso a mí me sofocaba y me mortificaba y ya a los últimos años cuando ya asumí mis gustos empezaban con sus chistes y yo me iba para otro lado y así hubiera un jefe y empezaban con sus chistes y yo decía "permiso, me voy".

Pilar: Te preguntaban por qué no se casa o por qué no tiene novia?

Esteban: Al principio me molestaban pero ya después yo era "no me voy a casar, no creo en el matrimonio"... No me decían nada pero mi intención no era ser como los gays famosos de la televisión...

Sentía que no era el momento y ni ellos tenían por qué saberlo. Y esta fue también una de las razones para decir que "aquí me siento atrapado" y yo llegué allá fue a mandar y terminé siendo mandado. Siempre volverá alguien arriba y pues dije: "si sigo aquí me voy a enfermar y no tendré oportunidad de explorar otras cosas" y ahora que estoy afuera puedo como darme cuenta y valorar eso.

Pilar: Había otras personas en tu situación?

Esteban: Yo creo que era super difícil identificarlos. Había en Europa, en la matriz, un chico que era gay, pero en Europa era diferente, era super abierto."



Pilar: Alguna vez te preguntaron?

Esteban: Sabes que desde ese punto, sí creo que se dieron cuenta pero no dijeron nada porque hicieron una reunión y tocaron ese punto y lo que yo dije fue “me largo de aquí”..

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una trasnacional, 2009)

La decisión legítima de Esteban por no divulgar su vida íntima públicamente, como lo hacen “los gays famosos de la televisión”, es desafiada por el grupo gerencial al citarlo en una reunión para pedirle definir su orientación para la firma. La tolerancia corporativa del discurso se convierte en la práctica en irrespeto por la vida privada del sujeto en cuestión. Así mismo, el testimonio sirve para contrastarlo con la crítica que hace el gerente entrevistado –en testimonio anterior- al reprochar la incapacidad para salir del closet de su empleado homosexual. Al no ser capaz de informar a la comunidad corporativa de sus preferencias sexuales, el sujeto es juzgado como inseguro y, por tanto, incompetente para acceder a cargos superiores dentro de la firma. Por otra parte, la sensación de estar “atrapado hasta sentir que podía enfermar” que describe Esteban, es producto de: i) la violencia simbólica de chistes y comentarios repetidos, ii) las exigencias públicas por constatar su heterosexualidad ante la comunidad corporativa, iii) el estancamiento de su carrera y su subordinación reiterada a otros que es descrita como ese “llegué a mandar y terminé siendo mandado” y iv) la exclusión de mi informante, por parte del gerente general, de su afiliación a la “familia corporativa” al segregarlo del grupo de invitados para la cena anual de Navidad.

Esteban: Yo me puse un poco raro aquí... todos estábamos solteros y de repente nos empezamos a casar, tanto los nuevos como los que ya estábamos pero que éramos de la misma edad y fue empezar a cuestionarse por qué tú te casas entre colegas, siempre los colegas.

Me recuerdo tan claro como en navidad o algo así, que es donde el gerente solía hacer una reunión, pero a esta celebración solo estaban invitados los gerentes. Y en esta ocasión habían decidido invitarle a la relacionadora pública y algún jefe de marca, de marketing, y les habían dicho que vayan con sus parejas, y yo me entero,

no formalmente, me entero porque yo me llevo muy bien con la relacionadora pública, hay una amistad, y me dieron a entender a mí que era una reunión donde solo invitan a los de la familia. Y yo no estuve invitado.

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una trasnacional, 2009)

Ante condiciones adversas, Esteban toma la decisión de retirarse de dicha trasnacional y del mundo corporativo en general. La expulsión del sujeto es forzada aunque suele anunciarse como “voluntad propia” o podría incluso aparecer, a través de medios formales, insertándose en los sistemas de evaluación corporativos en donde el retiro luce como resultado de un proceso objetivo y consensuado. Al contrario, la evaluación es construida en gran parte con la sumatoria de opiniones subjetivas que resultan de la empatía y de la relación que tienen subalternos, colegas y jefes con el evaluado. De forma complementaria, se incluyen los resultados de negocio atribuidos al desempeño del sujeto en cuestión. Al respecto, Miguel comenta:

Pilar: He tratado de pensar como en una persona digamos afeminada que tenga buen desempeño, cómo sería evaluada en [...] y en [...].

Miguel: ...es un teatro enorme...al final, lo van a frenar como sea. Lo van a frenar pero le van a decir otras cosas totalmente diferentes. Que le hace falta una competencia “x”. Que no tiene, porque mira, sabes qué es lo triste de todo esto? Incluso la persona más perfecta entre comillas para un puesto, siempre se le ha encontrado un punto débil. Si yo miro una persona con lupa y le analizo todo, le voy a encontrar el lado flaco. Entonces yo te voy a decir cualquier cosa. Me puedo agarrar desde que su inglés no es fluido... Si uno quiere encontrar un pretexto para frenar a alguien así como para promoverlo lo encuentra. Eso no es difícil. Eso es lo triste de todo esto.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

Miguel, por su parte, observa una homofobia generalizada en el mundo corporativo que contrasta con los niveles observados desde la gerencia general de su empleador actual, una firma europea dedicada al negocio

de sabores y perfumes. Su negocio es descrito como “emocional” y, por tanto, “femenino”, lo que favorece el protagonismo de sujetos sensibles, vanidosos y creativos. Allí el estereotipo del hombre gay juega a favor de él, y de los intereses del negocio. En consecuencia, se observarán casos de homosexuales en cargos directivos incluso en América Latina, en las subsidiarias de México y Brasil.

Miguel: Es un negocio muy femenino empezando por eso. Porque tenemos una parte emocional. En últimas lo que vendemos nosotros son puras emociones... un perfume...es un mundo de fantasía y de glamour y de elegancia y todo eso.

Haz de cuenta mi empresa es como si yo me fuera a vivir a una gran galería de cuadros. Una cuna muy artística, entonces eso es super normal. De hecho viene ser hasta bien visto, te juro, porque los ven (a los hombres gays) como la gente más creativa, la gente que tiene una sensibilidad que el hombre heterosexual no necesariamente tiene. Porque tienen ese cerebro femenino muy desarrollado... Hay un caso, por ejemplo, en Brasil. Es un tipo brasilero inglés, tiene su pareja y adoptaron dos niños y los tienen y son familia y el habla de “mi pareja”.

Pilar: El es el gerente de país o algo así?

Miguel: No, pero estoy seguro de que va a llegar lejísimos, es un tipo brillante... Pero, por ejemplo, ese otro tipo, el jefe de Fernández, es un francés con muchísimo poder...Tiene mi mismo nivel en México pero a nivel político tiene 15 veces más poder que yo.

Pilar: Y el de México habla también abiertamente de eso?

Miguel: Yo nunca le he oído hablando de eso. Pero todo el mundo sabe que tiene un novio, el tipo es colombiano, es un urólogo. Si vieras la cantidad de chistes que hay con eso... Ahora, a él también se le nota, es un tipo que se tiñe el pelo, mano quebrada...

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

Dentro del mundo corporativo, la trasnacional referida pareciera ser un caso excepcional de una empresa que enaltece los valores femeninos sobre los masculinos, subrayados por la mayoría de trasnacionales,

para así favorecer su acercamiento a producto, a mercado y a utilidades objetivo. La presencia de mujeres gerentes y de hombres gay es entonces mayor hasta alcanzar, según el entrevistado, una presencia de las primeras en un 30% estimado de los cargos directivos en América Latina. La amplitud concedida para ambos grupos minoritarios, no obstante, no afecta ni la concentración mayoritaria del poder en hombres, ni la inclusión de casos visibles de homosexuales en Colombia y Ecuador, ni, sobre todo, la homofobia persistente al interior de la comunidad, la cual resiste el modelo trasgresor a través de burlas y comentarios.

La inclusión, además, tampoco resulta incompatible con la masculinización requerida. Los sujetos deben adoptar un carácter guerrero, competitivo y masculino orientado a destruir a la competencia, en línea con el resto del mundo corporativo, incluso siendo gays -creativos y sensibles o no creativos, ni sensibles-. Lo que acontece, más bien, es la producción de un tipo de masculinidad hegemónica que se configura incorporando la sensibilidad, la emoción y el estilo requerido porque es rentable para el capital. La elevación de lo femenino corresponde en todo caso a la naturaleza del negocio descrito. Esto demuestra cómo el orden capitalista primará para justificar todas las estrategias posibles en pro de la acumulación. Sin embargo, en la mayoría de transnacionales, el negocio no riñe, al contrario, fomenta el modelo hegemónico de masculinidad tradicional y, por tanto, favorece los valores guerreristas dominantes con la representación masculina tradicional que le corresponde. En consecuencia, el caso del hombre afeminado y/o visiblemente gay tiende a ser más discriminado y menos visible que la mujer masculina y/o lesbiana o bisexual.

En relación a las mujeres gerentes, en cambio, durante el trabajo de campo pude observar: i) las referencias constantes de sus pares hombres describiéndolas como mujeres masculinizadas y ii) la mayor incidencia de mujeres lesbianas o bisexuales vs. hombres gays o afeminados en cargos de primera línea en las corporaciones estudiadas. En cuanto a este último punto, las mujeres de orientación sexual alterna pueden invisibilizar mejor su condición en su tránsito hacia los cargos gerenciales. Primero, porque como “solteronas” motivan la compasión de sus otros que las designan como mujeres desafortunadas. El matrimonio, en tanto que se presenta como una decisión proactiva del hombre, lo sentencia como el responsable de su estado civil. De no obedecer, él será clasificado como un caso sospechoso para la comunidad corporativa. Mientras tanto, el

aparente infortunio de la ejecutiva solterona no aparece siempre como decisión propia ni la designa automáticamente como caso probable de lesbianismo. Segundo, porque, para las mujeres, no existe una condición de 'afeminada', capaz de revelar o debilitar más su posición ya encarnada en su cuerpo de mujer. En contraste, la masculinización corporal de algunas de las gerentes referidas, aunque genera críticas de sus pares, es compatible con el modelo masculino requerido. Tercero, porque la invisibilización de la preferencia sexual de las mujeres no heterosexuales es mayor frente a la conseguida por hombres homosexuales. La compañía frecuente de una mujer puede presentarse como un caso de amistad a cabalidad. La invisibilización se acentuará aún más en los casos donde la mujer es bisexual y, por tanto, puede alternar con parejas hombres que puedan brindar constancia de una "heterosexualidad" aunque sea temporal.

Susan Arnold, el caso de una de las mujeres más poderosas en el mundo corporativo global fue mencionado por una de mis entrevistadas. Se trata de una mujer que logra escalar hasta la segunda posición a nivel mundial de una transnacional norteamericana, líder mundial en consumo masivo en el mundo y una de las mejor reputadas en Estados Unidos. Así, logra convertirse en el primer caso de una mujer que asume una de las dos presidencias globales de la corporación en 1999. Seis años después, alcanza además la posición #57 en la lista de las cien mujeres más poderosas del mundo según Forbes y un año después, en el 2006, la posición #10 en el listado de Fortune.<sup>20</sup> En *The Advocate* (Oct, 2007), la gerente en cuestión es descrita así:

Susan Arnold, una lesbiana ubicada en el número 10 en las 50 mujeres más poderosas en los negocios en el 2006 de Fortune, fue promovida como presidente global de las unidades de negocio este año y es la sucesora más probable del CEO (Chief Executive) AG Lafley.

([http://www2.advocate.com/issue\\_story\\_ektid49541.asp?page=1](http://www2.advocate.com/issue_story_ektid49541.asp?page=1))

La revista citada lucha a favor de los derechos de la comunidad LGBT en Estados Unidos desde 1967. En su edición número 995, *The Advocate* celebraba los avances de las grandes corporaciones en relación a la diversidad sexual. Laura me introduce al caso de Arnold para visibilizar

<sup>20</sup> La lista de Forbes de las 100 Mujeres más Poderosas en el Mundo empezó a publicarse en el 2004 y es encabezada por Angela Merkel, Presidenta de Alemania.

los avances de su corporación en las subsidiarias ubicadas en el primer mundo, en contraste con lo observado a nivel local. Sin embargo, comenta acerca del desenlace fatal de su candidatura.

Laura: ...Estaba Susan Arnold en Cincinnati...

Básicamente para reemplazar a Lafley (CEO- presidente mundial de la firma) estaban dos personas compitiendo era Susan Arnold y otra persona. Susan Arnold es lesbiana. Imagínate había llegado a la segunda posición posible en [...].

Impresionante. Yo lo que había oído el rumor era que, decían que Wall Street y digamos EE UU no estaba preparado para tener un directivo en [...] que fuera gay. Cuando estaban como todos los rumores de que quién va a ser. Ahora, yo pienso que sí es verdad que Wall Street fuera a tomar eso como algo malo, no creo que [...] lo hubiera hecho porque será irresponsable para el negocio. Pero internamente haberle dado la oportunidad a ella de haber llegado hasta allá me parece que muestra que no les importa si es gay o no es gay.

(Entrevista a Laura, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Para Marzo de 2009, Susan Arnold renuncia a la corporación y se recuerda como un caso revolucionario dentro del mundo corporativo global. A pesar de los avances que cada vez tienden a ocurrir y visibilizarse más en Estados Unidos y Europa Occidental, la sociedad norteamericana, en última instancia, sentenció la decisión de la corporación y recordó su posición más retardataria y todavía dominante frente al discurso corporativo global.

Mientras tanto, a nivel local, uno de mis entrevistados se refiere al caso de la gerente general, venezolana y bisexual, que dirige la subsidiaria colombiana de una trasnacional norteamericana dedicada también al consumo masivo:

Miguel: ...por ejemplo María Camila que es la jefe de Manuela y que fue la última jefe que tuve en [...] que es la gerente general de Colombia, se divorció hace como 2 o 3 años. Incluso habían rumores de que era lesbiana y que no se qué. Pero esa es otra, esa es otra mujer que es casi más macha que Manuela...

Porque, por ejemplo, Manuela es una vieja flaquita con unos ojos muy lindos, pelo largo super bonito, bien. Pero ya cuando empieza a hablar e interactuar, dice uno, miércoles, ya ahí hay una cosa...es muy marimacha. Pero en cambio esta otra (María Camila) es una mujer de 1.90, gruesísima, de cabeza grande, de manos grandes, o sea tú la vez y ya se le ve...

Decían que la vieja tenía por ahí su cuento con otra vieja. No tengo ni idea ni con quien, ni si era de [...] o no. Pero se rumoraba que era lesbiana.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

La orientación sexual de la gerente puede invisibilizarse mejor en su condición de bisexual. María Camila incluso cumple la norma exigida en su pasado con un matrimonio heterosexual que también la lleva a convertirse en madre. El mismo caso sucede con Daniela quien puede optar por cualquiera de las dos opciones, hombre o mujer, como pareja. En la entrevista realizada, ella afirma: “Es como escoger entre un helado de fresa o de chocolate. Si los dos te gustan, puedes escoger.” En el pasado, Daniela también estuvo casada con un hombre. En la actualidad, sin embargo, y ya habiendo alcanzado la gerencia general de su corporación, vive con su pareja mujer. Al preguntarle acerca de la coincidencia observada, Daniela empieza por hablar de la conveniencia de elegir a una mujer de pareja y de las implicaciones negativas que esto tiene a nivel familiar y, al mismo tiempo, positivas en relación a su dedicación y progreso en el trabajo.

Daniela: Lo que pasa es que tú también tienes que tener claro. Mira, es que son hechos de la vida. Hay una conveniencia también de que yo, pero ¿para qué voy a ir en contra de mi familia? Y al mismo tiempo puedes hacerlo al revés, es perfectamente útil.

Y yo te voy a comentar una cosa, un comentario que es muy personal, me decía, una de las mujeres más influyentes del país: “cuando yo era chiquita yo quería ser gerente general, yo quería hacer juntas y yo sabía que esa cosa era para los hombres y no para las mujeres. O sea, no era que yo tuviera un problema de que me gustaran las mujeres, pero odiaba ser mujer por el hecho de que no iba a poder llegar a hacer eso.” Eso mismo me pasaba a mí cuando era chiquita, yo le dije: “comparto exactamente tu punto.”

(más adelante)

Daniela: Si tú te das cuenta, hoy las niñas tienen unos tipos de juegos mucho más diversos que los que tenía uno cuando era chiquito. Uno tenía una muñeca que era super aburrida, se tenía que quedar en un cuarto, en lugar de ir a correr por toda la cuadra, a darse vueltas, a jugar fútbol, a hacer actividades físicas y no significa que sean necesariamente con los hombres. Y obviamente cuando tú pruebas el mundo que habías podido disfrutar, tu pensamiento... o sea, si tú estabas con un límite, que decías no, yo quería ser astronauta, yo no me iba a decir que yo quería ser enfermera, era muy aburrido.

O sea, yo te digo, a mí me preguntaban y yo a los 8 años y yo tenía claro que quería ser gerente general de una multinacional, no a los 8 pero si a los 12 años yo ya decía eso.

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Los sueños de las mujeres del testimonio de Daniela no están determinados por su preferencia sexual, más bien, por su deseo de poder y éxito a nivel laboral. Ambas logran permear un círculo de hombres poderosos y la decisión de tener otro tipo de pareja es posterior. Daniela, además, subraya la facilidad presente en la negociación diaria con otra mujer en el hogar, obviamente desde su posición actual, como mujer, gerente y proveedor.

## **Género**

A pesar de que el disciplinamiento corporativo de hombres y mujeres conduce a la masculinización de ambos, por lo menos en términos de su subjetividad, la norma de género vuelve a imponerse para definir las cuotas de participación de unos y otros, y, así, sostener el dominio masculino en los cargos de primera línea de la dirección.

Los casos de mujeres gerentes masculinizadas o sin género podrían leerse desde la perspectiva que la teoría queer propone al introducir la noción de "passing by" (pasar por) en relación al performance trasgresor o al acto "travestista" que realiza un sujeto al adoptar la identidad de su "otro". El término es utilizado en estudios de masculinidades por Lott (1997: 192-227) al investigar el caso de los imitadores de Elvis Presley en Las Vegas que



logran mimetizar con su cuerpo la masculinidad de un hombre blanco de clase obrera norteamericana que también incorporaba la masculinidad dominante de lo afroamericano. Así, los imitadores demuestran su fascinación homoerótica por el hombre negro y, a la vez, la represión por su atracción frente a su “otro”. Wald (1997: 117-137) también lo usa para narrar la historia de Mezz Mezzrow, un judío norteamericano que trata de encarnar a un músico de jazz afroamericano transformando así su historia, identidad social e ideología racial. El intento por acoplarse a la representación dominante del orden masculino en el mundo corporativo termina también en la mimetización del otro en el cuerpo de la mujer, o en un tipo de travestismo que ayuda a esconder o escindir la identidad social dictada por el género.

Pilar: Las mujeres gerentes, mujeres de cargos altos, como las describirías?

Camilo: Mi jefe en [...] era mujer. Y era la segunda a bordo. Ella era masculina... uff, sí!... Era super en punto, muy capaz, muy profesional pero un poco psicorígida, no muy reconocedora, sino “haga esto, haga esto, haga esto, esto está mal, ud tiene que repetirlo”. O sea muy ‘business-oriented’ (orientada al negocio). Muy seca. Al punto. Sin ser nunca grosera, ni mucho menos. Sino a lo suyo. Ella no era como el tipo de mujer típica como ser un poco sonriente o cariñosa o maternal. Nada.

(más adelante)

En [...] era un hombre el Vicepresidente y eran dos viejas las gerentes a nivel medio. No alcanzan la Alta Gerencia, esa que es más ‘close to heaven’.. (cercana al cielo). Las dos eran muy masculinas. Pero a Carolina le terminó saliendo el lado femenino y renunció.

Pilar: El lado femenino?

Camilo: Ella era una vieja re, re, repila. Era la niña consentida del [...] y un día nos citó a todos y llorando dijo “hoy voy a renunciar a la Tesorería, hace dos años tuve un hijo y en este momento no me reconoce, no sabe quién es su mamá y he tomado la decisión de dejar esto para dedicarme a mi familia”. Diciendo que su hijo le decía mamá a la muchacha!!!!

...Por alguna razón no son nada femeninas, ni atractivas, ni cuidadas, son masculinas en su forma de hablar de pensar, de ser.

Digamos María Clara de [...] tiene 35 años y parece de 45. Y Manuela era super agresiva, super competitiva, dominante, egocéntrica, bastante orgullosa y creída. Son personas muy orientadas al negocio, al logro... Ellas se vuelven monotemáticas, metidas en el negocio, aguerridas y le dan con toda... Lo que pasa es que uno también en general tiende a pensar que las mujeres son como la mamá de uno. Entonces al ir a trabajar, en mi caso particular (que mi mamá es ama de casa), pues la ves más como tu papá y las encasillas también en un rol más masculino.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

En este testimonio se observa como el lado femenino de Carolina aparece indefectiblemente con su maternidad primero pero, particularmente, después cuando se siente culpable por un estilo de maternidad ausente con su hijo de dos años. Por su parte, Manuela solía afirmar que de llegar a tener hijos, situación que no veía como deseable, se tomaría unas pastillas para no tener que lactar. La lactancia, para ella, era un comportamiento “animal” que no podría soportar. (notas de campo, Enero 2007).

La masculinización observada es descrita por Miguel al compararla con la actitud de un general de una tropa. A pesar de los contra ejemplos descritos, la matriz de género en su relato aparece no cuestionada y, más bien, se naturaliza como condición biológica del sujeto. Los experimentos de corte científico ayudan a legitimar y reproducir los argumentos que sustentan la mirada binaria de la matriz de género occidental:

Miguel: ...porque como es el equivalente de poner a una mujer de general a manejar una tropa, se llega a ver raro, porque tiene que dar órdenes de matar, tiene que darle orden a un soldado que está aguantando hambre que siga peleando, o sea, son cosas que no comulgan con la mentalidad femenina, no? Maternal, constructiva, de construir, hacer alianzas, el hombre puede destruir más fácil.

(Miguel profundiza su argumento, justificándolo científicamente con un conocido experimento)

Miguel: No, es que es verdad. Hay un experimento que en alguna parte leí, tú reúnes niños y niñas, les das cubos, los dos arman, pero las niñas luego empiezan a ver como le arman alrededor un castillito para que no se caiga lo que armaron, el niño arma y lo

primero es tumbarlo otra vez. Ustedes son más de construir y de proteger.

(más adelante)

Yo creo que digamos ahorita la mujer tiene que tener tantos cambios y de hecho empieza a pasar una serie de conflictos internos muy fuertes cuando empieza a entender qué es lo que necesita para crecer... tiene que tener un switch mental por lo menos...

Son mujeres que se van a volver muy reactivas y muy de mentalidad dominante ante todo... empieza a pasar a su vida personal, empiezan a tener problemas de matrimonio... además ellas tienen un radar emocional más sensible, cuando lo mezclas con agresividad mental pues es una bomba de tiempo... reaccionan de una manera tremenda.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

En los testimonios, no queda claro, en todo caso, si las gerentes son masculinas con anterioridad o si su masculinidad es producto de años de entrenamiento.

Camilo: En el mundo corporativo hay muchas mujeres femeninas, no tanto en el área de marketing... Las de mercadeo son las que podrían ser más andróginas. Y sobre todo en los cargos altos. Las chiquitas todavía son brinconas. Más es como las que como que van creciendo...

Nunca se ponen faldas. Tal vez las pitufas, las más chiquitas... es un tema muy extraño. Tal vez las pitufas, asistentes de marca eventualmente.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

La mayoría de ejecutivas mujeres se concentran en departamentos feminizados de la organización. La gerente femenina es excepcional, en cambio, en el grupo élite gerencial de las firmas. En el área crítica de la firma, el deber pasar por sujeto masculino embarga a la mayoría de mujeres gerentes lo que resulta, para Camilo, en el exceso en su actuación. El proceso podría asemejarse al vivido por un drag queen que

observa, adopta, celebra y exagera lo femenino al travestirse. El esfuerzo por mimetizarse y probar lo contrario a lo visible en su cuerpo resulta exagerado aunque necesario:

Camilo: En general, yo creo que sí te tienes que poner un poquito los pantalones de hombre para triunfar... Tienen que estar dispuestas a sacrificar. Una posición de primer nivel es de 12 - 13 horas de trabajo mínimo. Entonces tienen que ser mujeres que estén dispuestas a sacrificar buena parte de su vida familiar y que tengan maridos que las apoyen o dependan de ellas económicamente. Es una decisión de vida con un menor tiempo con sus hijos.

... La experiencia de Andrea, la Gerente de Mercadeo de [...]. Le toca tratar más duro demostrar que, a pesar de ser mujeres, tienen un compromiso sin duda por el negocio. Se tiene mucha duda de que la mujer a la hora de escoger, va a escoger por su familia. Entonces la mujer que quiere ser exitosa exagera un poco más, va más allá para demostrar que de verdad tiene interés en el negocio y que ella es tan valiosa como un hombre. Ella digamos dice que nunca ha tenido ese interés –el de la maternidad dedicada- sino lo que le interesa es ser berraca en la vida.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

Es también decidir la forma como Camilo expresa que “a pesar de ser mujer” tiene que demostrar que “ella es tan valiosa como un hombre.” Así, el sujeto devela ese esquema valorativo dominante que devalúa a la mujer. Esto confirma que, aunque pudiera pensarse que la condición de “insegura”, que es adjudicada con rapidez a todas las mujeres por su género, podría provocar en la gerente una suerte de presión para exagerar en su actuación masculina, también podría ratificarse que la barra impuesta para ella es más alta pues debe contradecir con su representación los prejuicios previamente asignados para ella y el valor otorgado a su cuerpo. El pasar por sujeto masculino de manera parcial no es suficiente. Su feminidad aunque sea solo corporal no ayuda o termina obstruyendo el progreso en la carrera gerencial. Al preguntarle a Miguel por Catalina, gerente de una trasnacional norteamericana, muy femenina en su manejo y apariencia corporal, Miguel añade:

Pilar: Pero podrías generalizar cuando hay casos como el de Catalina?

Miguel: Pero mira que Catalina no ha crecido al mismo ritmo que esas mujeres, porque Catalina ya podría tener unos niveles altísimos. Cata es una vieja super femenina, super linda, pero la mentalidad masculina si la tiene, la mentalidad de ella ya está formateada.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

A los avances recientes en el discurso público corporativo en cuestiones de diversidad, le precede una larga historia de debate alrededor de la equidad de género y la participación de la mujer en el ámbito laboral. Sin embargo, en la práctica, la discriminación de género prevalece y se confirma, de una u otra manera, en todos los testimonios. Al preguntar acerca de la distribución de los cargos en la alta dirección de trasnacionales, la participación estimada nunca supera un porcentaje minoritario, en el mejor de los casos:

Pilar: Cómo es la participación de mujeres en cargos directivos?

Ana: En [...] es patriarcado total, pocas mujeres, la mayoría son hombres tanto en la operación como en la oficina central... en áreas directivas eran realmente hombres todos, la única que conocí mujer que estuviera digamos como en el staff de presidencia, era la de distribución... una mujer casada con hijos, una mujer de unos 40 años, pero de un temperamento fuerte no sé si por regionalismo pues era santandereana, pero si de un temperamento fuerte.

(Entrevista a Ana, gerente de grupo de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Esteban: No, no había, no hay directoras. El gerente general es hombre. Estaba, siempre cambiando. O sea, la organización. Y el gerente general siempre es un hombre. Los gerentes todos eran hombres...

(Entrevista a Esteban, exgerente de investigación de mercados de una trasnacional, 2009)

Camilo: En cargos de gerente de mercadeo creo que son como el 50% mujeres. En el comité de gerencia, también...

(recapacita y agrega)

... no hay ningún gerente general mujer... No. En el comité de gerencia somos nueve y hay tres mujeres, la gerente de Investigación & Desarrollo, una de Mercadeo y otra de Recursos Humanos. Y el resto son hombres.

(Entrevista a Camilo, vicepresidente de una trasnacional, 2008)

(Luis abre el organigrama global de su corporación para mostrarme las mujeres de mayor cargo y sus fotos. El comité directivo está conformado por unos doce gerentes).

Luis: Una de ellas es la de Recursos Humanos y bueno esta otra. Serían tres con la asistente administrativa. Son mujeres interesantes, tienen manejo del público, las norteamericanas...

(Entrevista a Luis, gerente de mercadeo de una trasnacional, 2009)

Miguel: Si lo vemos en Latinoamérica, en las cabezas deben ser como un 70-30, más o menos.

(Entrevista a Miguel, gerente de una trasnacional, 2009)

Daniela: Son 7 hombres y dos mujeres a nivel regional

Pilar: A nivel mundial, mas o menos se repite esa cuota?

Daniela: No, a nivel mundial ya es mucho más alta. Digamos que la única en el board mundial es mi jefe, es la única mujer. Entre 6 continentes.

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

El género persiste. Sin embargo, para finalizar, quisiera resaltar cómo los casos excepcionales de éxito de sujetos al margen del tipo ideal tienden a usar los estereotipos a favor de ellos(as) mismos. Así sucede, por ejemplo, con todos esos hombres gays que utilizan el imaginario de sujeto creativo, sensible y emocional para presentarse y competir por los cargos directivos de la trasnacional dedicada a vender perfumes. También ocurre en aquel caso extraordinario de hombre de ascendencia y apariencia indígena que logra construir su propia historia de éxito en una trasnacional local dedicada al consumo masivo de consumidores de bajos ingresos. Por último, está Daniela, que como mujer entiende su posición y la matriz de prejuicios y actitudes que la determinan para luego usar su género

a favor cada vez que así convenga. Daniela narra dos casos en donde su condición de mujer le abre puertas a la hora de negociar con hombres.

Pilar: Tú decías, a tí te toca, construirte así como casi sin género, pero eso no es algo que tú has perdido.

Daniela: Sí, y hay cosas que me parecen muy chéveres de ser mujer...Me acuerdo cuando estaba en una reunión y, entonces, yo les empecé a echar discurso, y empecé a decirles, “señores ustedes están cambiando las reglas de juego, y siempre hemos cumplido y hemos dado más y usted nos quitan hoy las cosas porque se le dio la gana, sin ningún control”...

Entonces, digamos, que a mí me dio mucha rabia eso y esas son cosas de mujer, y yo no sé si eso serán buenas o malas. Mira, ese día yo me senté a llorar, se me salieron las lágrimas, nunca me había pasado eso en una reunión de trabajo, pero fue como algo que no tenía una razón ni nada justificativo, que a uno lo único que le queda es llorar, o sea, de la rabia porque ya no puedes hacer nada.... Después se resolvieron todas las cosas, y dije, bueno, está bien, yo voy a aceptar las cosas, pero entonces necesito esto. Pero fue también por la lloradita... eso te cuento.

(Entrevista a Daniela, gerente regional de una trasnacional, 2009)

Aunque expresar los sentimientos no es apreciado para un gerente, al negociar con un hombre, la emoción demostrada por la mujer puede producir otros efectos para ella, lo que eventualmente se traduce en una serie de concesiones brindadas por el sujeto al sentirse en una posición superior. Así también pasa en el siguiente relato en donde Daniela expresa la ventaja que tiene cada vez que negocia con un hombre machista que “no sabe negociar con mujeres” y “no sabe decirle no a una mujer”. Asumir entonces una actitud de ignorante o de ingenua en la negociación, asociada con naturalidad a su cuerpo de mujer, y acompañarla con chistes y sonrisas, termina por traducirse en mayores beneficios para ella. Así las reglas de juego de la negociación, regidas, en buena parte, por la competencia usual entre hombres, se desestabilizan con la presencia de una mujer en la mesa:

Pilar: Cuando dices, machismo... dices ese jefe o este cliente hombre, a qué te refieres con eso?

Daniela: Es diferente, en Ecuador, por ejemplo, son machistas pero divertidos. O sea, las mujeres saben cómo actúan, los hombres no saben cómo actuar. Los hombres no saben negociar con mujeres. A mí eso me permitió llegar mucho más rápido al lugar en donde estoy.

Los tipos se vuelven, “Ay Danielita, yo no sé qué...”, y claro, yo no me ofendo, o sea, eso de también sacarle provecho a ser mujer también es parte de la vida. O sea si te toca ser amable, chistosa y ser divertida, no quiero decir que uno permita que le falten al respeto, pero sí lo que yo te decía:

“Oye que, yo te voy a dar el 10% de descuento, si?” (simula al hombre que negocia)

“Cómo se te ocurre, cómo se te ocurre que me vas a dar el 10% dame el 20!” (simula su respuesta como mujer, acompañada no por argumentos sólo por sonrisas)

Obvio, si tú te vas a enfrentar a un tipo de estos, si uno empieza a demostrarles que uno sabe mucho más que ellos, ahí te jodes, pero si uno se hace el guevón (bobo)... los hombres acceden más fácilmente a las peticiones de uno como mujer. Porque uno de mujer es mucho más querido. Tú tienes que negociar con una habilidad impresionante. Entonces es más difícil decir un no para el tipo machista, un no de un hombre a una mujer. Si me hago entender?(Entrevista a Daniela, gerente regional de una transnacional, 2009)



## Capítulo 4

### Performance público: Masculinidades Espectaculares

La construcción de una masculinidad hegemónica requiere también en el mundo corporativo de la puesta en escena de una representación pública que dé cuenta de la subjetividad y la corporalidad necesaria para poder triunfar dentro de una cultura corporativa dada. La firma debe crear espacios, interacciones, rituales y códigos compartidos para poder legitimar y reproducir dicha representación, así como para enaltecer y reafirmar el poder de ciertos sujetos dentro de la firma.

Este capítulo gira en torno al ejercicio etnográfico que realicé en la ciudad de Bogotá en uno de los rituales más importantes para una corporación: el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Mediante este estudio de caso, intento evidenciar los espacios y coreografías dispuestas por las firmas para efectuar la devoción por el capital y para enaltecer al representante de lo masculino hegemónico (la elite gerencial). El uso de metáforas escénicas como el fútbol, la guerra, la fiesta y las mujeres, logran persuadir y distraer a las masas de vendedores que terminan participando de una celebración que sirve para: naturalizar la convergencia entre poder, género, raza, clase y nacionalidad, recrear y actualizar el modelo de masculinidad del representante de dicha comunidad y reproducir la autoridad y dominio de las élites del lugar.

Como “masculinidades espectaculares” entiendo ese proceso de construcción de lo masculino en el mundo corporativo que utiliza códigos culturales conocidos, mimetizados bajo procedimientos de la televisión o la farándula para legitimar, construir y amplificar el poder de ciertos cuerpos en medio de eventos masivos dirigidos a su comunidad corporativa. La coreografía descrita evidencia la elevación y espectacularización de un modelo de masculinidad hegemónica particular para una transnacional de origen local que es representada

por un líder combativo, guerrero, competitivo, heterosexual, erótico y deseable, respondiendo, así, a códigos de masculinidad requeridos por el discurso empresarial global, por la cultura corporativa de la transnacional, y por lo heredado y aprendido en su lugar.

La inclusión de la observación de eventos corporativos de esta naturaleza resultó una estrategia clave para el avance de mi investigación de masculinidades corporativas. Primero, porque evidencia el proceso de producción de rituales, repletos de dispositivos cargados de nociones arcaicas de género, que sirven para construir masculinidades y para reproducir sistemas de dominación del capitalismo patriarcal en las organizaciones más modernas de nuestra sociedad. Segundo, porque se centró en el *performance* que deben realizar los y las gerentes para construir su masculinidad y para probarla públicamente ante su comunidad. Y, tercero, porque permite incluir un enfoque relacional en donde la masculinidad hegemónica debe ganar la aceptación de sus otros para poder legitimar su posición de poder y autoridad.

Empezaré por brindar una discusión conceptual acerca del concepto de ritual y *performance* que utilizo para analizar el estudio de caso. Luego, sitúo a la corporación y al producto lanzado dentro de un sector de consumo, un tipo de organización, una audiencia, un lugar, y un proceso de producción que antecede al evento. Continúo con la descripción detallada del ritual observado, los espacios, actores, posiciones, recursos visuales y auditivos, discurso, actuación, lenguaje e interacciones para, luego, dar paso al análisis antropológico. Profundizo en los significados que entretejen el uso del fútbol, lo feminizado, el lenguaje y la fiesta en la construcción y montaje de “masculinidades espectaculares” en el mundo corporativo.

### **Ritual y Performance**

*“It’s your time to shine”* (“Es su tiempo para brillar”) solía decir el gerente general de la transnacional norteamericana para la que trabajé (1998-2003), refiriéndose a esos momentos únicos en donde el(a) gerente debía exponerse frente al resto de la organización para ganar o perder el respeto, la autoridad, y la admiración de sus otros.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> El liderazgo se presenta como el primer atributo exigido y medido dentro de ésta y muchas otras

Tales momentos comprendían desde la introducción de un producto o promoción en el mercado hasta el entrenamiento en valores o cultura corporativa, la comunicación de un anuncio organizacional o la apertura de una fiesta empresarial de fin de año. El portavoz de la mayoría de eventos corporativos es el gerente general. Sin embargo, los primeros, los lanzamientos de nuevas iniciativas al mercado serán liderados por un gerente en formación, esto es un gerente de producto, marca o categoría, en el marco de una firma orientada al mercado. Esto brinda un escenario ideal para la construcción de masculinidades a través de la producción y evaluación del performance público del sujeto en cuestión, quien no solamente debe ceñir su actuación a reafirmar los valores del ser bueno como gerente para la cultura corporativa a la que pertenece sino que también termina por actualizar el guión, creando nuevos significados, en el momento preciso en que lo recrea.

Los eventos de lanzamiento son rituales centrales para la corporación que toman forma de ceremonia colectiva periódica, con frecuencia mensual o quincenal en la firma observada. Siguen un guión, flexible pero conocido por todos, que informa acerca de una estructura y un lenguaje específico para conmemorar el paso del producto hacia el mercado, ese momento particular en donde el producto se convierte en marca, y en donde la creación de la élite corporativa se entrega a manos de los vendedores, responsables de combatir y ganar las batallas comerciales destinadas a expandir los terrenos de recordación, participación y ventas. El ritual también materializa el intento por crear un culto de devoción y afiliación hacia las marcas de la firma y naturaliza el gusto por un modelo de acumulación que beneficia primordialmente a socios y a elites corporativas.

Utilizo la palabra “ritual” al tratarse de actividades rutinarias con gran carga simbólica, efectiva para expresar, construir y reproducir códigos compartidos y unas relaciones determinadas para una comunidad particular. Bromberger (2000), siguiendo la línea del antropólogo simbólico Victor Turner, define el ritual como:

---

firmas, en la actuación del gerente. Definido como la “capacidad para energizar e influenciar a otros” (Fuente: manual corporativo de transnacional norteamericana, 2002), debe probarse mediante la exposición / actuación ante una audiencia dada. El atributo es medido semestralmente por el Área de Recursos Humanos a través de retroalimentaciones de 360 grados, es decir, con los comentarios que otros tienen sobre el sujeto en cuestión (jefes, subalternos, colegas, clientes y proveedores).

Una ruptura con la rutina cotidiana, un marco espacio temporal específico, un escenario programado que se repite periódicamente a lo largo de un tiempo cíclico, palabras proferidas, gestos complementados, objetos manipulados que apuntan hacia una eficacia extra empírica...

Igualmente, existe la obligación moral de participar en ese ritual (la asistencia a rituales es del orden del deber y no de la simple voluntad)...

Si seguimos a Giorquel el objetivo principal de una ceremonia sería asegurar la continuidad de la conciencia colectiva, el testimoniar para sí mismo y de testimoniar para otros, que se forma parte del mismo grupo... se afirma el sentimiento de comunidad (comunitas).

En este sentido el ritual no dice tanto sino que hace (Bromberger, 2000:2).

La importancia de lanzar nuevos productos en el marco de eventos espectaculares para la comunidad corporativa es justificada por la necesidad que reclama la firma por energizar a la fuerza de ventas para mejorar sus resultados de negocio en el proceso de siembra, codificación, distribución, colocación y exhibición de la nueva marca en los puntos de venta y en las estanterías.

Dado el nivel de alcance --en términos de audiencia, impacto y relevancia para el negocio y para la organización-- los eventos de lanzamiento de producto se presentan como la actividad crucial para amplificar la actuación del representante masculino y calificar su "excelencia". Parafraseando a Hertzfeld (1980), ya no se trata de ser un buen gerente sino, más bien, de "ser bueno como gerente", parecer ante otros por encima de saber gerenciar un negocio. Para ello, la actuación tendrá que dar cuenta de su capacidad para dominar lo público y recrear exitosamente la representación demandada:

En el idioma de Glendiot no se insiste tanto en "ser un buen hombre", como en "ser bueno como hombre", postura que subraya la excelencia en la actuación, la capacidad para destacar la virilidad mediante hazañas que, llamativamente, "hablan por sí solas". (Gilmore, 1990:41, citando a Herzfeld, 1980).

En el sector de consumo, en donde la promoción se dirige casi exclusivamente a la producción de avisos publicitarios que se pautan en medios masivos –primordialmente en televisión-, la puesta en escena cobra una dimensión tan espectacular como sus marcas. Utilizo la noción performance, nacida de la escuela de interaccionismo simbólico (Goffman, 1961), para explicitar el sentido teatral en la trama continua de interacciones sociales, pero también algo más. Performance se refiere a:

Cómo la masculinidad es actuada y, por lo tanto, a la aproximación dramática que exige, en el plano metodológico, considerar como unidad de análisis a personajes envueltos en eventos concretos, atendiendo su despliegue corporal, gestual y visual. Los significados de la masculinidad, bajo esta perspectiva, son referidos no solamente por lo que los actores dicen, piensan y/o confiesan sobre el ser hombre. Es igualmente relevante considerar las formas y contextos particulares en los cuales tales significados son puestos en acción, esto es, producidos socialmente. Performance, por lo tanto, no significa meramente actuación o repetición de un guión preestablecido. En la puesta en escena, esto es, en la referencia pública, en el mínimo y en el máximo de detalles de cómo los hombres se relacionan con otros hombres y también con mujeres, los significados precisos son tanto afirmados cuanto creados (Andrade, 2001: 115).

A este primer uso de performance integro, adicionalmente, el giro que brinda el concepto de performatividad de Butler para subrayar los desajustes en la citación y en la repetición de lo heteronormativo, y para superar la noción de fijeza del guión de género pre-establecido. Al respecto de la oposición entre performance y performatividad, Andrade (2007) agrega: al concepto de “la puesta en escena en una tarima llamada vida social, realizada después de un guión... se le opone el concepto de performatividad entendido como una compulsión mandatoria a encasillarse en un marco normativo de género, compulsión que opera mediante la citación, no estrictamente correspondiente, ni absoluta, de dicha norma... Mientras para la primera, el énfasis se halla en el ajuste a un guión pre establecido, para la segunda interesa precisamente el efecto y el desajuste que se genera al citar una norma que, así, es inestable” (Andrade, 2007: 103).

## **El nacimiento de una nueva marca**

El evento observado celebraba el lanzamiento de una “extensión de línea”<sup>22</sup> en la categoría de bebidas, siguiendo la lógica de segmentación de los mercados y la creación de nuevos nichos de consumo que esta vez estaría dirigida a hogares de medios y bajos ingresos con niños(as) menores de 12 años de edad.

El evento tiene lugar a mediados de Julio de 2009 dentro de una corporación de origen local con operación transnacional. Grande en ventas, pauta publicitaria y reputación en Colombia y otras subsidiarias. Dedicada a vender confitería y bebidas, la firma logró establecer una larga lista de marcas líderes en ventas y recordación en la mente de los consumidores desde hace más de cuatro décadas, desplazando así a otras transnacionales de origen primer mundista que constituyen sus principales competidores.<sup>23</sup> A diferencia de la mayoría de estas firmas, la corporación en cuestión cuenta con una planta de producción en cada subsidiaria y fuerza de ventas directa, lo que resulta en un cuantioso número de empleados. Esto convierte cada uno de sus lanzamientos en verdaderos eventos masivos con asistencia de cientos a miles de empleados. Entre sus logros, la subsidiaria colombiana declara: la contratación de miles de empleados, ser uno de los principales anunciantes de televisión y conseguir uno de los primeros lugares en la encuesta “Great Place to work” en el 2006. (Fuente: página web de la corporación).<sup>24</sup>

Desde su inicio, el ritual al que asistí parecía más una fiesta que una reunión de trabajo. Centenares de personas disfrazadas se organizaban en comparsas para entrar al lugar. Pitos, cantos, tambores, ruido, disfraces, risas celebraban el encuentro. La falta de acceso público a estos eventos es justificada por la alta confidencialidad que se otorga a las iniciativas de mercadeo, en particular las relacionadas a productos nuevos, ante el

---

<sup>22</sup> En textos de mercadeo, según Ries y Trout (1994) se trata de la introducción de una nueva marca dentro de un portafolio de productos ya existente. Un crecimiento de la “familia” de la marca.

<sup>23</sup> Algunos datos han sido modificados por confidencialidad.

<sup>24</sup> El denominado “Great Place to Work Institute” fue fundado en 1980 en Estados Unidos y se expandió rápidamente a nivel internacional. Dice ofrecer servicios de consultoría a las empresas para mejorar los ambientes de trabajo. La “confianza” aparece como factor clave para alcanzar este propósito. Publica, anualmente, una encuesta con un listado con los “mejores empleadores” de cada país. Sin embargo, solamente entran a competir las empresas que contratan el servicio y es medida exclusivamente a través de las opiniones de sus actuales empleados(as). Fuente: [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com)

miedo frente a una competencia que se percibe como desleal –capaz de espiar y copiar- y rápida para actuar.

Largas horas de trabajo y recursos millonarios se invierten para lograr el apoyo de los(as) vendedores en la introducción de la nueva marca. No persuadir a la fuerza de ventas podría significar que el producto no se encuentre disponible a tiempo y en los lugares y cantidades necesarias y que la extraordinaria cantidad de dinero invertido en pauta publicitaria se pierda cuando el consumidor lo busque en el punto de venta.

La planeación del evento, la definición de la comunicación dentro de la organización, el eje temático utilizado y la ejecución son responsabilidad del gerente de marca. Contrata a agencias dedicadas a la realización de eventos para la producción y el montaje de los recursos auditivos, visuales y recreativos requeridos. También trabaja con una agencia de publicidad para el diseño de las piezas de comunicación en línea con el equity de la marca. Reclama el apoyo del gerente general para anunciar y enviar la invitación al lanzamiento para así asegurar la asistencia obligatoria de sus supuestos invitados. De hecho, la carga simbólica de un evento de esta naturaleza es tal que la ausencia puede representar una causa justificada de despido, aún cuando el evento no provea mayor información acerca del producto, ni entrenamiento adicional para su venta. La ausencia es grave a pesar de exigir la asistencia de los(as) empleados en horas extras no pagas, en las noches o en los fines de semana.

Los cronogramas de mercadeo finalmente llegan a ese momento cero en donde el nacimiento de una nueva marca debe celebrarse con un ritual que de paso a la salida del producto al mercado en manos de las y los vendedores. Asistir resulta, en la práctica, mandatorio para todos los(as) empleados de mercadeo y ventas pues da cuenta del compromiso de el(a) empleado(a) hacia la firma y la marca, y es justificada por la corporación como parte indispensable del proceso de venta.

Los asistentes al ritual se pueden clasificar en las siguientes categorías. Por un lado, los que lideran el evento y comunican la iniciativa, esto es, cuatro gerentes del área de mercadeo y uno de ventas. Este grupo, el de “los individuos”, en su rol de anfitrión, serán los primeros en llegar al lugar. Por otro lado, está la audiencia, “las masas”, la que recibe la información. Conformada por unos 300 vendedores(as), divididos en tres grupos por

tipo de cliente (tiendas de barrio, supermercados y grandes cadenas). Este segundo grupo es citado a las 6pm. Por último está un grupo que no participa en la fiesta. Allí se encuentran: cuatro personas externas contratadas para la animación y producción del evento, tres meseros y tres mujeres de limpieza. El evento empieza ese sábado a las 7:30pm, y dura una hora y media. Seguidamente, empieza la rumba que tiene una duración de cuatro horas hasta la 1am del día domingo.

Para efectos de la descripción realizada en el trabajo de campo, seguiré la secuencia que él mismo evento siguió para el anuncio del lanzamiento del producto, el concurso de barras que inicia el carnaval, y la rumba que cierra con la fiesta. El análisis está organizado alrededor de tres grandes temas: 1. El uso del fútbol y lo popular, 2. El uso del sujeto femenino, y, 3. El uso de la fiesta. Estos tres ejes ayudan a entender la inversión coreográfica en el mundo corporativo para asegurar un ethos colectivo particular.

### **El uso del fútbol**

El evento lanzamiento se realiza dentro de la misma corporación en un lugar adaptado y recreado para la realización de eventos. El lugar está dividido en territorios claramente definidos. El primero y más visible, es la tarima, el escenario. El segundo está asignado para la audiencia y cuenta con centenares de sillas blancas de plástico. Atrás de la audiencia, se encuentra ubicada una mesa con meseros y bebidas en donde, más tarde, se servirá la comida a los(as) “invitados(as)”.

Entre los recursos visuales de producción del evento están: 8 televisores gigantes pantalla plana ubicados a lo largo del área, 22 reflectores con luces de colores móviles que alumbran desde el techo y 6 arreglos de bombas naranja y con motivo de pelota de fútbol colgados en diferentes lugares entre la audiencia. Ninguno de los elementos es elegido de forma aleatoria. Cada elemento está puesto en escena para cumplir un propósito claro dentro de la coreografía corporativa alrededor de este ritual.

El nivel de ruido es muy alto. Una canción de fondo, que es repetida constantemente, termina de ambientar para incentivar ese carácter “combativo”, guerrero y justiciero de un matador de los barrios porteños (canción de Los Fabulosos Cadillacs). Esta sería la primera, aunque no la última canción de un grupo latinoamericano, con tono rockero



y revolucionario que es apropiada por la firma en el curso del evento. La selección musical no es arbitraria, sirve para enaltecer los valores masculinos en el deber ser aguerrido, capitaliza sobre los valores de la firma local que se han construido para diferenciarse con la feminidad, la distancia y la arrogancia atribuida a sus competidoras, de origen primer mundista. Por último, logra conectar el evento con una mayoría de vendedores de extracción social popular mediante el uso de música rockera y progresista:

Te están buscando matador!  
Me dicen el matador, nací en Barracas  
si hablamos de matar, mis palabras matan...  
Matador! Matador! Dónde estás matador?  
Matador! Matador! Matador no te vayas  
Matador (bis)  
Viento de libertad, sangre combativa  
en los bolsillos del pueblo la vieja herida...  
Matador! Matador!...  
Me dicen el matador de los 100 barrios porteños  
no tengo porque tener miedo mis palabras son balas  
balas de paz, balas de justicia... ([www.lyrics007.com](http://www.lyrics007.com))

En el lugar se encuentra el equipo de mercadeo y ventas que se halla, literalmente, elevado y separado del resto al otorgar el monopolio sobre la tarima y el micrófono a lo largo del evento. Para este primer momento, este grupo minoritario de individuos recibe a sus 'invitados', actuando como anfitriones de la fiesta. Ellos son cinco hombres jóvenes entre los 22 y los 35 años de edad, colombianos, de clase media y media alta (datos que me precisan en entrevista posterior). Cuatro de ellos son del área de mercadeo, tienen entre 22 y 27 años de edad, y han egresado hace menos de 5 años de una de las dos principales universidades privadas del país, de la facultad de ingeniería, administración o economía. A pesar de que tres de ellos manejan marcas no relacionadas al evento, deben acompañar al gerente del producto nuevo para "apoyarlo" con el lanzamiento, como me lo cuenta uno de ellos. Su posición de poder en el ritual se encuentra naturalizada por una organización que pareciera no cuestionar su

juventud o su falta de experiencia laboral. Su procedencia social les adjudica un derecho sobre la tarima aún siendo recién egresados de la universidad.

El quinto miembro es el gerente de ventas, un hombre que pasa los treinta años, descrito por el gerente como “un hombre hecho a pulso” que logra personificar la movilidad que ofrece esta compañía para sujetos de una clase social más baja que, aunque tienen título universitario, no han egresado de una universidad privada, ascendiendo a punta de mostrar resultados, tras muchos años de trabajo y compromiso con la firma. En la empresa en cuestión, aunque la movilidad es posible, impone sus límites al permitir el ascenso del sujeto solamente hasta un rango de jefatura de departamento. Además, solamente se visualiza en áreas en donde efectivamente se permite el reclutamiento de un perfil socioeconómico más bajo, como ventas y producción, que resultan ser áreas que por definición no son proveedoras de gerentes generales. La movilidad social observada, aunque excepcional en el mundo corporativo, sirve como evidencia para pregonar la existencia de una meritocracia en las empresas capitalistas. Los gerentes generales, sin embargo, serán los vencedores de una competencia entre sujetos de un reducido grupo élite, el del área de mercadeo, cuya selección y reclutamiento excluye sujetos que no hayan egresado de una de las tres universidades privadas más prestigiosas y costosas en el país.

Los cinco visten el uniforme corporativo que consta de una camiseta de manga corta con bordados, portando insignias dobles del logo de la compañía con la bandera nacional. “Básicamente lo que significa la camisa cuando la creamos es que todos en la compañía estamos listos para trabajar. Y que es de manga corta porque ni siquiera nos tomamos el tiempo para arremangarnos sino que de una vez saltamos a la acción” (Entrevista al gerente general, Junio 2008).<sup>25</sup> La combinación de ambos elementos logra además comunicar una dosis de patriotismo, cuyos héroes cumplen un deber superior al comprometerse con la nación y el lugar desde donde operan, a diferencia de las empresas foráneas que importan sus productos y ofrecen menos puestos de trabajo en el lugar. Adicionalmente, este grupo viste pantalones de dril caquis o azul y zapatos cómodos. A pesar de su apariencia relajada, sus posturas resultan ser las más controladas a lo largo del ritual. Para terminar, todos portan un

<sup>25</sup> Cada subsidiaria utiliza un uniforme con escudo del país desde donde opera.

reloj grande y plateado en sus muñecas, símbolo de status y control que, aunque pareciera, no hace parte del uniforme. Los gerentes estuvieron acompañados y apoyados por un animador profesional contratado que vestía camisa y pantalón negro, y se encargaba de subir el ánimo de los participantes. Con la participación de este último, se refuerza la noción de espectáculo, precisamente al hacer uso de procedimientos derivados de la televisión o la farándula.

En el día a día, todos los empleados de la compañía tienen el uniforme corporativo, encontrándose visiblemente marcados y ordenados mediante un carnet cuya función es doble: i) la de identificar con foto, nombre y área a él(a) empleado(a), y, ii) la de abrir la puerta para dar acceso al sujeto solamente a su lugar, dentro del área de las oficinas. Sin embargo, para este evento, el grupo anfitrión se diferencia al ser el único que porta el uniforme de trabajo e identificación. Los otros, la masa de vendedores asistentes, en cambio, se encuentran más bien como sujetos anónimos disfrazados y listos para empezar una especie de carnaval. Así se inicia el seguimiento de un guión en donde deben performar la supuesta subversión del orden establecido con el uso de la fiesta.

Los tres grupos de ventas realizan una entrada triunfal al lugar. La audiencia es recibida con la canción de fondo y las imágenes de los cinco goles de Colombia contra Argentina en el célebre partido de clasificación para el mundial de fútbol de 1994. El gerente de ventas del canal y un animador contratado toman el micrófono para recibirlos con un “¡Bienvenidos al gran partido del año! ¡Cómo se encuentra el equipo?... ¡Esta es una rumba!”

La masa de vendedores(as) estaba compuesta por hombres y mujeres jóvenes, entre los 22 y los 35 años de edad, de contextura delgada y mediana, y de buena apariencia. Según el gerente, la procedencia del grupo de vendedores(as) es de clase social media baja y baja en su mayoría, sin haber completado necesariamente estudios universitarios. De hecho, las mujeres mercaderistas (encargadas de suplir y ordenar las estanterías de los puntos de venta y evitar los agotados), por ejemplo, no tienen educación superior y son, en su mayoría, madres solteras.

Hombres y mujeres vendedores se visten de forma diferenciada. Aunque el eje temático del evento es decisión del gerente de marca, son los propios vendedores(as) quienes deciden apropiarse de ciertos disfraces, porras y

actuaciones. La dirección recibida previamente, desde mercadeo, había sido la de recrear un concurso de barras entre diferentes equipos de hinchas de fútbol. El tema central en torno al fútbol concuerda con las campañas publicitarias del producto líder en la categoría de bebidas y reafirma la idea de competencia y juego justo que pregona el sistema comercial.

Los hombres del primer grupo que entra al lugar tienen la camiseta de la selección nacional de fútbol, jeans y sombrero “vueltaio”, típico de las sabanas costeñas de la costa Caribe colombiana. Las mujeres, una minoría dentro de este grupo, están disfrazadas de porristas con una minifalda corta, zapatos deportivos, camiseta y pompón. Todas se encuentran maquilladas, llevan joyas o accesorios y tienen el pelo recogido en cola, personificando así la sensualidad de una niña porrista. De esta forma, se da paso a una coreografía local, marcadamente patriótica y sexista, en donde los sujetos toman su lugar recreando estereotipos reforzados del macho costeño y la niña sexy. Este grupo es conformado por los vendedores que atienden las tiendas de barrio.

En el segundo grupo, en cambio, los hombres son los que se visten de porristas con minifaldas, camisetas ombligueras, pelucas, maquillaje, senos y colas postizas abultadas. El disfraz es acompañado por gestos exagerados, caricias en los senos y bailes afeminados. Las mujeres de este grupo se visten de futbolistas con uniformes masculinos de jugadores. El despliegue de creatividad para vestirse y crear las porras, dentro del eje temático señalado, resemblance las trasgresiones aceptadas en el marco de un “carnaval”. En este contexto, resulta decidor el travestismo observado cada vez que reproduce mecanismos para trasgredir de forma segura, en el marco de un ritual corporativo heteronormativo, haciendo eco de los estándares más amplios acordados en, por ejemplo, programas televisivos y comedias. Las burlas y pellizcos proporcionados por otros “machos”, de diferentes equipos, a los porristas drag dejan ver el goce y la celebración que provoca el travestismo entre hombres. No ocurrió igual para las mujeres travestidas de hombres futbolistas, quienes no merecieron mayor atención y pasaron a ocupar una posición de bajo perfil durante todo el espectáculo. Este grupo incluye a los vendedores que atiende el canal supermercados y a las mercaderistas.

En el último grupo aparecen nuevos personajes que terminan de completar la escena de un partido de fútbol. Allí estaban: las fanáticas

de fútbol, los policías siempre presentes en los espectáculos masivos y los vendedores ambulantes de confitería y minutos de celular que alzaban letreros con anuncios publicitarios hechos a mano que decían “Eladoz” y “Minutoz”, representando así la mala ortografía y precariedad de los(as) vendedores informales en su publicidad. Este equipo agrupaba vendedores(as) que atienden autoservicios independientes y plazas mayoristas, hombres en su mayoría.

Mientras cientos entran gritando, pitando, tocando tambores y bailando, el grupo de gerentes de mercadeo observa pasivo desde la tarima la llegada de los(as) invitados. Su grado de entusiasmo aumenta durante el evento aunque sin alcanzar los niveles de su audiencia. Por breves momentos, las porristas mujeres y los hombres drag disfrazados se toman la tarima para animar la fiesta, convirtiéndose en los únicos capaces de invadirla. El estereotipo exagerado de lo femenino que --siendo personificado por hombres y mujeres-- encarnaba a la mujer porrista, resultó un recurso recreativo primordial para contrastar con el discurso masculinista escenificado.

A continuación, reproduzco el diálogo e interacción entre la tarima y la audiencia durante esta primera parte:

Animador: Esta noche estamos llenos de energía positiva!

Vendedores: Se lució Zumo, se lució (cantando en tono de porra).<sup>26</sup>

Animador: La fiesta de hoy será el gran partido del año!

Vendedores: Aplausos... Se lució Zumo, se creció (cantando en tono de porra)

Animador: Qué pasó con el otro equipo?

Vendedores: Delifruta! Delifruta!

Uno de ellos toma el micrófono para simular la narración de un locutor de radio de un partido de fútbol entre los equipos de las marcas. Finaliza con: Se saca uno, se saca dos... Goooooolll!

Otros Vendedores: Goooooolll!

---

<sup>26</sup> Nombres de productos y corporativos son ficticios.

Animador: Aquí atentos de ver la mejor barra hasta el momento

Vendedores: Aplausos, tambores, gritos, cantos

Gerente de Ventas: Presten atención en este momento. Veamos estos goles “muchachos”.

En las pantallas de televisión empieza a proyectarse los comerciales de televisión de las marcas con los que la firma compite en la categoría, acompañados de una narración en donde cada comercial se celebra como un gol.

Animador: De regreso al ritmo Andina. Arriba! Arriba! Arriba! (mención de cada una de las marcas) Ahora yo quiero ver al equipo que forma el mayor desorden! ¿En donde están las mujeres?

Animador: Histeria Andina!

Pitos, cornetas, gritos y aplausos se oyen cada vez más fuertes.

(Palabras del animador contratado, en observación etnográfica en evento corporativo, 2009)

Los vendedores aplauden y empiezan a cantar “Yo te quiero dar” del grupo de rock de La Mosca Tsé Tsé:

Todas las noches, casi todas las noches  
pensás que a la mañana todo estará mejor  
estará mejor pero la vida te trata como el culo  
sabés que no hay futuro  
sólo hay tiempo que perder  
habrá que ir juntando pedacitos,  
armando despacito un sueño pa soñar  
las primaveras serán para cualquiera  
y pobre del que quiera robarnos la ilusión  
Por eso yo te quiero dar algo de corazón  
iremos a festejar hasta que el mundo se abra en dos (bis)”

([www.letrascanciones.mp3lyrics.org](http://www.letrascanciones.mp3lyrics.org))

La parodia del fútbol en el ritual corporativo no es un hecho arbitrario. Por una parte, recuerda la idea de juego justo, inclusivo y de libre competencia usado en el evento como metáfora para legitimar la lógica del discurso

capitalista global. Por otra parte, reafirma ese espíritu masculino de los futbolistas que se asocian a cuerpos de hombres, queriendo significar hombres competitivos y ganadores.

La marca líder, en el segmento de bebidas refrescantes, ya se había apropiado del tema para recrear sus comerciales con figuras estelares de la selección nacional al lado de un niño consumidor que también es futbolista.

El eje temático del evento, impuesto por el gerente de marca, usa el fútbol mediante la exhibición de bombas que rebotan sobre las cabezas todo el tiempo, con videos de los goles de la selección nacional, con el grito de 'Goooool' en referencia a los resultados anotados por la marca en el mercado, y, a través de constantes referencias a "la fiesta de hoy será el gran partido del año" y a los "equipos" competidores. La dirección enviada hacia los(as) vendedores fue la de recrear un concurso de barras de fútbol para la realización de este evento. Se separan los(as) vendedores en equipos rivales para aludir a los valores de competencia en medio de un juego justo.

El fútbol sirve, primero, como vehículo para establecer una identidad posicional entre los actores, polarizándolos por sexo, edad y nivel social en "pertenencias tribales en distintas escalas Es para el adulto masculino un juego pedagógico que enseña a mantener un lugar que le pertenece" (Archetti, 1985: 5-10). Por un lado, están las masas de hinchas rivales; por otro, los técnicos y árbitros en la tarima. El poder y autoridad de los gerentes se nota en la elevación en la tarima, el uso de micrófono, la capacidad para silenciar y controlar a las masas y juzgar quién es el ganador en el concurso de porras.

Segundo, el fútbol actúa como discurso político con elementos populistas. "Los elementos populistas aparecen en el hecho de que las masas populares participan de un espectáculo y su participación es un aspecto importante del resultado. El apoyo y la lealtad a sus equipos y a sus directivos es un elemento que puede cambiar o puede ayudar a cambiar un resultado" (Archetti, 1985, citando a Neves Flores, 1982).

Por otra parte, idealiza las posibilidades reales que ofrece el sistema. El fútbol representa un deporte que brinda acceso a las masas y espectaculariza aquellos casos excepcionales de sujetos, convertidos en

estrellas, cuya movilidad social es extraordinaria teniendo en cuenta sus probabilidades dada su extracción social, racial o económica. Dentro de una corporación, sin embargo, el goleador estrella —la persona del gerente general— solamente habrá competido contra pocos sujetos en la organización, todos miembros del área elite, y ubicados con naturalidad en la tarima desde su reclutamiento.

Tercero, y en relación a este último punto, el fútbol construye un orden y un mundo masculino, según Archetti, “una arena, en principio, reservada a los hombres”. El fútbol en América Latina se utiliza para la socialización masculina desde la infancia, produciendo un carácter masculino además de camaraderías y “lealtades primordiales”. “El fútbol practicado por los niños es una manera eficaz de socialización masculina en donde se enfatizan aspectos como la virilidad, la rudeza y, por lo tanto, como un esfuerzo de represión de los rasgos que aparecen asociados al sexo opuesto.” (ibid., citando a Vinnai, 1974: 90-91). Archetti, además, concluye:

La sexualidad es lo que está en discusión, lo que se juega es la condición de macho, la virilidad y la conservación de ese espacio que es lo que distingue a los verdaderos hombres de los otros, de los hombres disfrazados de hombres, de los homosexuales...

Finalmente, el fútbol es un deporte masculino que envuelve el machismo y la utilización de la violencia, si es que es necesario, para defender o afirmar el honor de los clubes y de uno mismo. (Archetti, 1985).

El evento prosigue cuando el gerente de ventas y el animador continúan su animación y agradecen la presencia del gerente general en este evento. De forma simultánea, ese día se realizan eventos similares en las ciudades principales liderados por otros gerentes del área de mercadeo y ventas. La salida al mercado no espera. El gerente de marca, entonces anuncia, los motivos por los cuales la organización está de celebración:

Hoy estamos acá reunidos para celebrar todo lo que ha ocurrido en la categoría... hay dos grandes motivos para celebrar. El primero de todos es celebrar el esfuerzo grande que hicimos en una actividad tan importante para la compañía como fue la actividad de recambio de Zumo. Gracias al esfuerzo de cada uno de ustedes. Un aplauso



para ustedes. Lo más importante de esta actividad: ‘cero errores.’ Segundo, ‘cero reclamos’ de algún cliente en todo el país. Y todo con el menor costo. Un aplauso para todos! Qué se escuche! Qué se escuche!...” (aplausos y tambores responden)

La razón es que vamos a celebrar el lanzamiento de un nuevo competidor de Andina en esta categoría... Y para empezar esta rumba, la vamos a iniciar como más nos gusta!

(Palabras del gerente de marca, en observación etnográfica en evento corporativo, 2009)

Así da paso al inicio del himno corporativo, visualizado en video con karaoke en todas las pantallas del lugar, animando así el canto de todos. De pronto, el gerente general decididamente sube a la tarima y toma el micrófono para cantar. Es cuando la energía de la gente aumenta significativamente. El himno fue creado hace unos veinte años por el gerente general del momento y el departamento de recursos humanos, según entrevista a uno de mis informantes, empleado de la firma. La letra está dedicada a describir a la gente de Andina como “honesto, joven, Latino, positivo y lleno de energía”.

Siguiendo al gerente general o goleador estrella de la firma, la audiencia empieza a saltar alzando el brazo izquierdo, con el dedo índice extendido, anunciando su posición de líderes “Número 1”. Luego, llama a cada uno de los equipos y, de forma repetida, les pregunta “¿Quiénes somos?”. La audiencia responde al unísono: “Los mejores!”. Así se denota una masculinidad con carácter competitivo, enérgico, aguerrido, seguro y extrovertido. Sin miedo para actuar y tomar riesgos, obsesionado por ganar y conseguir el liderazgo.

Por último, el gerente cierra su presentación desmintiendo rumores que la competencia había difundido el día anterior:

Quiénes de ustedes oyeron ayer que iban a comprar esta compañía? Quiero decirles, con el perdón de las niñas presentes: que coman mierda!

Esta compañía está aquí, se queda aquí. No solamente no estamos a la venta. Estamos comprando, señores. Estamos invirtiendo!

Hoy tenemos aquí al equipo que nos cuenten las razones por las cuales no estamos a la venta. Porque esta compañía tiene mucha gasolina, tenemos mucho talento... me alegra verlos esta noche, ese espíritu de ustedes. Lleno de energía. Y para decirles que todos somos un gran equipo, y que este lanzamiento nos va a llevar del 95% de participación al 100% señores. Nadie, nadie está aquí como nosotros... porque tenemos la mejor gente, la gente de Andina. ¿Quiénes somos? (repite).

(Palabras del gerente general, en observación etnográfica en evento corporativo, 2009)

Este es un goleador corporativo. Así que, para empezar, estará encarnado por un hombre, blanco/mestizo, joven, de contextura mediana, atlética o delgada. Además deberá usar extensivamente en su léxico, corporativo y cotidiano, los números y los porcentajes para mostrarse como sujeto racional capaz de medir todas sus observaciones, cuantificar sus apreciaciones y, de paso, demostrar altas habilidades para el cálculo.<sup>27</sup> Tendrá que portar un inmenso reloj que ilustre el valor de su tiempo (aunque solo el tiempo de trabajo), la velocidad del mercado y la necesidad de controlar hasta lo no controlable. En el caso de esta trasnacional, de origen local, tendrá que representar su disposición a pelear en tono patriótico, militar y casi heroico. El uso de la bandera nacional ayuda a reforzar el mensaje. Su seguridad para enfrentar al 'enemigo' y hacer la 'guerra' se mide en la conquista de nuevos territorios en la participación de mercado y la adquisición de otras compañías. Su carácter combativo se legitima en esta trasnacional bajo la idea de que su trabajo persigue un bien superior para la organización y para la nación, un deber ser de un buen colombiano.<sup>28</sup> Su actuación incluye lenguaje agresivo para contestar a la competencia y demostrar su capacidad de reacción con violencia ante la amenaza de un rival que ahora actúa a través del rumor empresarial para desestabilizar.

Al mismo tiempo, la declaración de guerra es precedida por la segregación de una parte de la audiencia para así constatar aquello que es asunto de

<sup>27</sup> Si no responde con números precisos, el ejecutivo(a) será tachado como ignorante y sin control sobre su negocio.

<sup>28</sup> Vale la pena anotar que el valor surge de una diferencia real cuando la trasnacional local se compara con trasnacionales foráneas. Su impacto en generación de empleo y pago de impuestos para el país es mayor. La foránea, por su parte, tiende a importar los productos desde su planta más eficiente, a traer los comerciales de televisión que se producen por y para otros para ahorrar en costos, y a evadir impuestos a través de pagos de "royalties" de marca y otros fees a la casa matriz, esfumando las utilidades que son reportadas al fisco por las subsidiarias.

hombres de verdad. Así, utiliza la estrategia de adjudicar un género y una edad determinada a aquellos sujetos, femeninos y menores, como “las niñas presentes”, que deben protegerse y excluirse al no ser capaces de aguantar los términos bélicos. La excelencia en su actuación se completa al usar ese tono protector que lo elevan hacia una posición de padre y héroe conquistador. Por último, eleva la posición de los vendedores a quien dirige sus palabras. Ya no se denominarán “muchachos”, palabra utilizada por los gerentes que lideran el evento para controlar a su audiencia, sino que los llamará “señores” aludiendo a un grado de responsabilidad mayor en el combate contra el rival. Sus palabras son seguidas por fuertes aplausos y gritos. El gerente, entonces, pasa el micrófono al de mercadeo y baja de la tarima. Sin embargo, continúa participando entusiasta. Pronto, se retira.

El video que sigue a la actuación del gerente mezcla imágenes de goles con las gráficas de la evolución y el aumento de ventas para cada uno de los productos. Los logros de cada marca en ventas, exhibiciones en los puntos de venta, niveles de aceptación y recordación entre consumidores, son celebrados como goles, de forma entusiasta. La emoción por el fútbol de manera inadvertida se torna en pasión por el negocio. El video termina con los comerciales de televisión de la firma en esta categoría para, por último, finalizar con una gran explosión que representa la llegada de la nueva marca.

### **El uso del sujeto femenino**

Entre efectos de luz, humo y, otra vez, la canción de “El Matador”, aparecen tres modelos, bailarinas profesionales, que personifican la nueva marca. Visten con una cortísima minifalda roja ajustada con el logo del producto, botas y ombliguera rojas. Pelo largo, maquillaje, cuerpo perfecto. Entonces un gran número de vendedores se abalanzan a la tarima para ver el show y registrar de cerca a las modelos con celulares y cámaras. El animador toma el micrófono y dirige una coreografía donde la sexualidad entra a hacer parte crucial del performance:

Con las palmas arriba! A partir de este momento, todos siguen el ritmo de las chicas. El primer paso: sígalo, sígalo, sígalo. Vamos, vamos! Muévalo, muévalo, muévalo! Uepa!!!

(palabras acompañadas por movimientos de cadera de las modelos y gerentes arriba del escenario)...

Todo el mundo al movimiento, con ritmo. Arriba esas manos! Uuuuhhh! Sígallo, sígallo. Yo quiero saber cuál es la barra más original (gritos) Arriba todo el mundo! 1, 2, 3. Que se sienta el ánimo de la familia Delifruta! ...

(Luego, mientras bailaban al estilo trencito entre las modelos)...

¿Dónde está mi gente colombiana? Empujando, empujando, empujando! Ahora vamos a hacerlo todos! Adelante... Bajando... Empujando... bajamos la cintura. Empuja! Empuja! Empuja! ¿Dónde está la familia Andina? 1, 2, 1, 2, 3. Arriba, adelante, atrás, empuja!

Uooh! Uepa! Las palmas! Empújalo! Que bailen todas! Que bailen todas!

(anima a las mujeres de la audiencia)

Saltando, saltando, saltando sin parar. Y salta y salta. Abrazaditos bajando! Derecha (repite varias veces) Izquierda (ídem) Adelante (ídem) y Baja (ídem). Que se oiga la familia Andina!... Nos sentimos orgullosos de ser colombianos! ¿Dónde están los colombianos? ¿Dónde está la familia Andina? ¿Dónde están esos fans de la selección Colombia de fútbol?

(Palabras del animador contratado, en observación etnográfica en evento corporativo, 2009)

La escena continúa a lo largo de unas cinco canciones más en donde los asistentes continúan bailando enérgicamente al ritmo del reggaeton y de otras canciones pop latinas. Las palabras de animación combinan nociones de lealtad y afiliación que agrupan a todos(as) como una gran familia, mientras se conciente el uso de placer sexualizado como forma aceptada para recrear y espectacularizar la masculinidad hegemónica. Aunque el tono del animador sube a ritmo acelerado en medio de movimientos sexualmente explícitos en el baile, debe hacer una pausa para motivar a las mujeres de la audiencia que se hubieren mantenido reacias a participar.

Al finalizar, define bajo dos rasgos distintivos a los vendedores: colombianos e hinchas de la selección de fútbol. Así, enmarca al sujeto oyente como masculino, local y de clase popular. Mientras tanto, las

pantallas son tomadas por la imagen del logo de la compañía que empieza a jugar, moverse y dar vueltas en concordancia con el tono aparentemente subversivo de la reunión.

“¿Dónde está el grupo más animado de la familia Andina?” grita el gerente de ventas, “¡Histeria!” complementa el animador. En medio de la histeria colectiva, drags y porristas invaden la tarima atreviéndose a invadir el espacio de los gerentes. Ellos, ahora, se encuentran rodeados por un mundo femenino exotizado que ayuda al evento a alcanzar su máximo clímax. Los hombres verdaderos, los gerentes de verdad, demuestran su masculinidad espectacular al bailar en medio de hombres travestidos, mujeres disfrazadas de niñas porristas y sensuales modelos casi desvestidas. De forma segura, sin embargo, los gerentes permanecen al centro del grupo entre estas últimas.

La toma, sin embargo, dura pocos minutos y, al cambiar de música, a un ritmo más lento con la canción “Ingrata” de Café Tacuba, los(as) invasores bajan de la tarima. Entonces, empieza el baile los gerentes de mercado y ventas con las tres modelos contratadas. Ambos se pasean entre ellas tomándolas de gancho. La fuerza de ventas, mientras tanto, se abraza en grupos, hace trenes y baila al ritmo de tambores. El baile de los primeros completa la prueba al demostrar públicamente una sexualidad activa y potente que debe reafirmar siempre su identidad heterosexual, mientras se adueña del cuerpo de más de una mujer (dada la superioridad numérica de las tres modelos vs. los dos gerentes en la tarima). La posición de poder de su masculinidad se ratifica al ser los únicos que, al final del espectáculo, tienen el derecho de apropiarse de los cuerpos de las mujeres más deseadas por todos(as) mientras las masas celebran.

Las caras se llenan de expresiones de alegría y fiesta que contagian a todos y todas. En medio del agite, un vendedor, con un pito en su boca, se me acerca de forma precipitada para sacarme a bailar. Al verme, se extraña, reflexiona, retira su mano decididamente y jala el brazo de la vendedora que se sentaba a mi lado para así continuar. Acto seguido, otro vendedor, en un acto de fuerza, alza a una de las porristas tomándola por las piernas para subirla, forzada, a la tarima. Ella se rehúsa y, sonriendo, baja nuevamente.

En medio del ruido y el aparente desorden, observo por primera vez a tres mujeres mestizas, de pequeña estatura, uniformadas con bata naranja,

que recogen la basura en los rincones del salón. Casi invisibles, pasean por los rincones del lugar, sin inmutarse con la fiesta que, hace ya más de una hora, transcurre a su lado.

Las modelos, mientras tanto, siempre sonrientes, concluyen su agitado baile de presentación con uno de los diversos movimientos sensuales performados: de espalda hacia el público, se doblan para tocar sus pies ante la mirada y aplausos de muchos vendedores extasiados.

El show central termina en pose para completar la recreación de los estereotipos femeninos que el ritual presenta a su audiencia. El género femenino se expuso en la tarima a través de las siguientes representaciones: las modelos, las porristas mujeres, y los porristas drag. Fuera de la tarima y, casi desapercibidas, pasan el resto de mujeres: las travestidas en jugadores de fútbol, las hinchas y las aseadoras.

Las bailarinas, las mujeres de mayor exhibición y elevación en la tarima, aparecieron como el recurso visual de mayor impacto, produciendo emociones fuertes en el público agradecido. "Ellas son como un premio para los vendedores" según entrevista a uno de los gerentes (Agosto de 2009). Representaron al nuevo producto y, con sus cuerpos, lo encarnaron como una marca sensual, femenina, excitante y sorprendente. Una marca que todos quieren manejar, vender, promocionar. Exaltada en la tarima pero sin voz, la mujer objeto solo es accedida por los gerentes, dueños de la marca.

Durante tomas cortas, también se exhibieron las vendedoras disfrazadas de porristas. Las vendedoras disfrazadas son evaluadas en su trabajo bajo los mismos parámetros que sus colegas, esperando el desarrollo y personificación de las competencias masculinas en el ser aguerridas, líderes, calculadoras, competitivas, eficientes, orientadas a resultados, elocuentes, seguras y extrovertidas. Sin embargo, para la fiesta, toman un lugar para personificar a una mujer femenina y sensual que, en la porrista, es también niña, accesible y entusiasta. Junto a ellas, los porristas drag invadieron la tarima para hacerse parte del show mediante la exageración de los rasgos femeninos que recuerdan la ansiedad latente del sujeto masculino acerca de la homosexualidad.

Mientras tanto, casi invisibles, las aseadoras continuaron haciendo su

trabajo de manera juiciosa y silenciosa sin siquiera esperar ser invitadas a bailar, comer o participar. Su condición de género y de clase resulta en su exclusión de la fiesta y en la reafirmación de su posición inferior dentro de la jerarquía empresarial y social. También pasarían desapercibidas las mujeres travestidas en jugadores de fútbol y las hinchas.

Al pensar este ritual como una coreografía de género: ¿Cómo es que se seleccionan las feminidades para la espectacularización de la masculinidad? ¿Cómo se ordenan las posibles trasgresiones discriminando aquellas que pasan desapercibidas frente a otras dignas de celebrarse?

Las feminidades utilizadas se exponen para, por un lado, enfrentar, construir y enaltecer lo masculino mediante su oposición. También sirven para legitimar el poder que los hombres tienen para ser dueños de los cuerpos de las mujeres y reafirmar así su posición de dominio. Pero, siguiendo a Allison (1994), ante todo, cumplen con complacer al gerente al construir su imagen como un sujeto sexualizado y deseable.

La excitación de los asistentes en el evento, lograda gracias a la combinación de la inocencia de niñas porristas y la sensualidad de modelos bailarinas, puede conducir o no a la búsqueda activa de un acto sexual. Sin embargo, esta no es la finalidad. En cambio, la puesta en escena conduce efectivamente a la acumulación del ego del sujeto a tal punto de erotizarlo. “En este sentido, la sexualidad es masturbatoria; el objeto erótico no es la mujer sino el hombre y la mujer es simplemente un dispositivo para fortalecer su imagen personal... La eyaculación que se produce, ante el acto de masturbación, es de su ego solamente” (Allison, 1994: 182).

Las imágenes de un hombre sin pareja, disponible e independiente, contrastan con el nivel de dependencia que el hombre de poder tiene hacia una mujer que provea sus servicios para crear la impresión y la ilusión que él requiere. Aunque cualquier mujer y hombre feminizado pudieran ayudar a construir su masculinidad por oposición, no todas(os) podrían complacerlo presentándolo como objeto erótico deseable. Ni la figura neutra de una hinchita de fútbol, ni las aseadoras, ni las mujeres travestidas en jugadores pudieran contribuir en este propósito. En este orden, cabe preguntarse, ¿qué pasa con los porristas drag que forman

parte del conjunto de feminidades exhibido en tarima?

Los porristas drag performan un simulacro de subversión, encarnando con su travestismo, una forma controlada y normatizada de trasgresión que es simple extensión y afirmación de las normas tradicionales del sistema de género. Durante una fiesta tipo carnaval, se permite una suerte de 'desorden' que sirve para brindarle al evento un toque humorístico sin cuestionar el orden ni tratar de subvertirlo. El travestismo performado sirve como medio para amplificar el género y el dominio masculino al celebrar una fiesta regulada por normas heterosexistas que, además, requieren para su cumplimiento de la citación de las 'desviaciones' convenientes y contenidas por el sistema de género (v. Limón, 1989).

Las trasgresiones del orden se encuentran dentro del ritual corporativo controladas y también jerarquizadas. De hecho, las mujeres travestidas pasan desapercibidas. Pareciera como si la ansiedad latente acerca de la homosexualidad fuera menos problemática para el sujeto femenino y, por tanto, sus representaciones menos espectaculares y menos eficaces a la hora de animar una fiesta masculina.

La efectividad de las mujeres para performar o apropiarse de lo masculino, en cambio, se visibiliza mejor cada vez que es una mujer la que asume el rol de poder como gerente. Resulta dicente el hecho de que las mujeres que alcanzan los cargos más altos tienden a ser percibidas como masculinas por su actuación y presentación ante otros, como se observa en las narrativas de los(as) gerentes entrevistados(as). Precisamente, esa misma noche, en un evento similar en otra ciudad una mujer uniformada estaba liderando desde la tarima, demostrando, así, su doble capacidad para: i) performar la masculinidad hegemónica en su posición dentro de una cultura corporativa dada, y, ii) usar y reproducir estereotipos que, aunque recreados por otras, resultan nocivos para su misma condición aunque útiles para la construcción de su propia historia de éxito.

La mujer de poder nunca personificaría a la porrista, ni tampoco posaría como modelo. Se posicionará en su lugar de autoridad pareciendo un hombre más, vistiéndose y comportándose igual, y diferenciándose del resto de mujeres disfrazadas que animan como porristas, bailan como productos o recogen la basura del lugar. Y, aunque en su posición pareciera un sujeto sin género y sin los efectos que le suceden, el juego y los dispositivos utilizados por la corporación para enaltecer el poder



masculino resultan, para ella, menos efectivos.

La mujer gerente podría mostrarse como sujeto sexualizado si participa del baile de grupo –en estilo trencito- que ocurre en la tarima. Al lado --o entre, otros gerentes, modelos e invasores-- podría moverse al ritmo del reggaetón para espectacularizar su sexualidad cada vez que, con sus caderas, “empuja, empuja y empuja”. Sin embargo, quedaría excluida en el acto del baile en pareja entre gerentes y modelos, que sigue normas heterosexistas, que ella no podría performar. Tampoco podría optar por apropiarse del momento y bailar de manera femenina y sensual. Esto, en definitiva, le quitaría autoridad.

Por otro lado, con una buena actuación y presentación como sujeto masculino, ella podría en efecto beneficiarse por oposición a las modelos y porristas. Sin embargo, el servicio de éstas no lograría completarse en el propósito de erotizarla y convertirla en objeto de deseo para el resto de la corporación. No, por lo menos, como parte de una organización cuyo sentido de celebración reposa en el orden heterosexual. Por último, difícilmente tendrá dominio acerca del tema fútbol y, si así lo hiciera, no alcanzaría a obtener igual credibilidad. De esta forma, el dispositivo utilizado no facilita su actuación, no está asociado al cuerpo femenino que lo enuncia y tampoco funcionará de igual forma a la hora de construir su autoridad y su masculinidad, energizar al público o crear camaraderías con sus pares.

### **El uso de la fiesta**

El ruido, finalmente, se apacigua. El gerente de mercadeo empieza a hablar: “Muchachos... Silencio, vamos a poner las reglas. Empieza la competencia”. Algunos chillidos resisten la orden. El gerente insiste hasta lograr imponer el orden: “la competencia son los que trabajan mal. Nosotros somos bien organizados”. Sobre la tarima en movimiento, él notifica el inicio de un concurso de barras que durará unos veinte minutos, en donde se presentarán las diferentes comparsas para realizar una actuación con una porra inventada. Ahora el gerente de mercadeo y el de ventas toman la posición de un jurado que pone las reglas del juego mientras continúa rodeado de las tres modelos que posan sobre la tarima de manera decorativa.

La primera comparsa recrea un partido de fútbol en donde se celebra el golazo, resultado del cobro de un penalti. La segunda, une a sus integrantes en abrazo colectivo para luego cantar. Animados por la voz de una vendedora, el grupo canta “Vamos, vamos, adelante... somos gente ganadora... (bis)”. La tercera comparsa realiza un show en donde los hombres se cubren con batas negras y llevan velas, personificando a muertos que resucitan ante el baile de las mujeres porristas, quienes los rodean en son de cumbia. Al final, ellas se suben a los hombros de ellos para rodear la narración de un gol. Esta última resulta ser la comparsa ganadora.

El gerente de ventas finaliza con el inicio de la noche y la fiesta. “¿Dónde están los rumberos esta noche?”, “¿Quieren bailar?” acompaña el animador. Pasados noventa minutos desde el inicio de la reunión, empieza la fiesta de culminación. Mientras gerentes y modelos bajan de la tarima, se instala una orquesta arriba. En medio de la fiesta, uno de los vendedores --que por el momento personificaba al “macho costeño”-- pellizca en la cola a otro hombre, travestido de porrista. Este último se da la vuelta y, aunque en tono jovial, saca pecho adoptando una postura masculina que de cuenta de su real género frente al otro.

Vale la pena profundizar aquí acerca de dos actitudes que no quisiera pasar por alto. La primera cuando el vendedor/jugador sube por la fuerza a la mujer porrista a la tarima demostrando así su fuerza y dominio sobre su cuerpo, la segunda, cuando otro vendedor/jugador pellizca en la cola al porrista drag representando y legitimando, por medio del juego en ambos casos, la heteronormatividad reinante capaz de dotar de poder a unos para subordinar a otros. El pellizco, aunque pareciera trasgresor por hacerse entre hombres, devela en este caso las relaciones de poder existentes que se pueden invertir en el contexto carnavalesco y que, a su vez, permiten desfogar las tensiones que los subordinados guardan, lo que en última instancia ayuda a preservar el orden establecido.

Los dos actos observados representan esa “habilidad para chingar a otros” que poseen ciertos hombres, en términos de Limón (1989). Este antropólogo analiza la violación social –verbal y gestual– entre hombres a través de un ejercicio etnográfico realizado en torno a un asado en Texas, institución de socialización masculina por excelencia entre Chicanos. En medio de burlas, gestos y palabras, los sujetos analizados resisten

la tensión de un orden que los subordina frente a otros hombres, los norteamericanos de mayor posición social y económica. “Pueden estar expresando, como todos los hombres occidentales lo hacen, la ansiedad latente acerca de su homosexualidad. Sin embargo sugiero, siguiendo la línea de Mary Douglas, no podemos parar aquí. Estos hombres podrían estar también recreando, en el idioma de la homosexualidad, su sentido del mundo de afuera, lleno de violación constante por otros hombres (los chingones) y la posibilidad que los chingados tienen para aprender a jugar ese juego también” (Limón, 1989: 477). Limón describe una teatralización pública que denota el miedo a que se ponga en duda la masculinidad de cada uno de los hombres participantes, el que se evidencia a través de palabras y gestos que, con el tiempo, se han llenado de significado para mostrar el acto de “chingar” - violar, someter o humillar a otros- como legítimo para enfrentar a otros hombres feminizados.

El tono humorístico y amistoso del asado, así como del evento corporativo, permiten enmarcar a sus actos como interacciones sociales que “producen solidaridad o como en Latinoamérica se diría confianza. Paradójicamente la escena resultante no expresa agresión, humillación o alienación, sino en cambio, respeto hacia el otro” (Limón, 1989:478). El hombre perpetuador estará afianzando el respeto y la confianza de su otro a través del pellizco al drag y el uso de la fuerza con la porrista. Este último acto podría incluso llegar a leerse como un acto ‘gentil’ de coqueteo por parte del macho latino. Ambos contienen un abuso al otro que refuerza una masculinidad que adjudica a ciertos cuerpos el poder de chingar, de dominar por la fuerza o de, por lo menos, recordar el derecho sobre el uso de la violencia que les asignó la sociedad.

En la fiesta, el ruido sube y la rumba empieza. En este momento, inicio una conversación con uno de los gerentes a través de mensajes de texto que terminan con una llamada en donde se decide mi retiro del evento y consecuente finalización del ejercicio etnográfico. A continuación, reproduzco los mensajes en donde se evidencia el momento justo en donde la incomodidad potencial de mi observación se convierte en intolerable.

Gerente: ¿Sigues ahí?

Pilar: Sí

Gerente: ¿Falta mucho?

Pilar: A este paso, sí. No sé si es que hay una fiesta después porque hay como orquesta. ¿Será?

Gerente: Si hay una fiesta ¿vas a quedarte?

Pilar: Un ratito.

Gerente: Ok.

(Minutos más tarde, el gerente recapacita)

Gerente: Tal vez ya es como mucho...

Pilar: ¿Cómo mucho?

Gerente: sin mi ahí, yo creo que sí

(Conversación telefónica con uno de los gerentes durante el evento corporativo, 2009)

Luego me explica que yo, como “outsider”, incomodo más en esta última fase. La observación de la rumba parece cobrar un carácter de confidencialidad infranqueable. La protección ya no es hacia la información de mercado expuesta, sino hacia los(as) empleados(as), quienes empiezan a gozar de un momento privado, íntimo y corporativo, todo a la vez. De hecho, ésta será la parte más larga del evento pudiendo superar las cuatro horas de duración.

Mientras me retiro, alcanzo a observar como algunas parejas empiezan a bailar. La mayoría de personas prefieren, sin embargo, tomar primero un puesto en una larga fila que los llevará hacia la mesa en donde los meseros reparten las bebidas y la comida a los(as) vendedores. Los gerentes, en cambio, se ubican al otro lado de la fila para observar y reciben su comida de inmediato. Las aseadoras, por su parte, continúan silenciosamente su labor. Algunos otros, pocos, se retiran a sus casas. La orquesta estará allí hasta la una de la madrugada del domingo. El evento corporativo había empezado a las 6 pm. La rumba se arma, armando parejas de hombres y mujeres, todos empleados de la corporación. Sus parejas reales, mientras tanto, quedan excluidas de una ‘rumba’ a la que esta corporación ‘invita’ casi quincenalmente, los días sábados en la noche.

El sábado resulta ser un día ideal para el ritual corporativo ya que es el día “menos productivo” en palabras del gerente. En días de semana, en cambio, la firma tendría que sacar de las rutas de venta a sus vendedores

y perdería (en entrevista posterior, Agosto 2009). Con una fiesta nocturna, el tiempo —aparentemente “perdido”— no actuará en detrimento de las ventas, solamente con respecto a la vida personal del trabajador, transmitiendo así un mensaje claro sobre los órdenes de relevancia.

¿Cómo es que a pesar de la obligatoriedad en la asistencia a eventos de socialización corporativos en horas extras no pagas y que sirven los intereses en pro de una acumulación dramáticamente desigual, no se percibe rebeldía o, por lo menos, cuestionamiento? El placer observado es tan evidente como contagioso.

“¿Cómo puede uno producir una construcción narrativa, en la etnografía, sin objetivar completamente y violar el sentimiento (feel) de esos eventos?”. El entretenimiento promovido y pagado por la corporación es una práctica que hace converger al juego con el trabajo, (Allison, 2004: 23), y se constituye en rasgo característico de cualquier sociedad que ‘prograsa’ a través de las últimas etapas del capitalismo. En Colombia, con frecuencia, esta convergencia toma cara de fiesta con baile, aunque puede adoptar diferentes configuraciones de acuerdo al mensaje – cultura corporativa y tipo de producto- y audiencia objetivo. Por ejemplo, para una farmacéutica la seriedad en la información científica ofrecida, podría ser el atributo más importante del performance efectuado. El evento se realizará en forma de un congreso nacional, alrededor de un tema médico o enfermedad, con charlas de especialistas, cóctel y fiesta. La mayor independencia y status de un médico frente a un vendedor llevará a las compañías a realizar una mayor inversión para obtener la recomendación y la recordación perseguida. En segundo lugar, el tipo de celebración podrá variar de acuerdo a la edad, nivel de educación y clase social o género de su público. En el caso de ser una audiencia femenina, un concierto o desfile podría funcionar, como sucede en empresas de bisutería y cosméticos de ventas multinivel. El fútbol y el carnaval, en cambio, se ajustan perfectamente a un público mayoritariamente masculino y de extracción popular. En cualquier caso, al sondear a diversos sujetos en cargos gerenciales de diferentes trasnacionales, el factor común sigue siendo el uso de modelos mujeres, desde bailarinas hasta reinas de belleza, a la hora de presentar el producto nuevo, el liderazgo de un sujeto masculino en la tarima y el uso de un tono siempre festivo en los eventos de lanzamiento del mundo corporativo.

Entre las empresas locales, el festejo se ha instituido y naturalizado por

generaciones, según lo afirman dos informantes, gerentes jubilados de grandes empresas, mayores de 60 años.<sup>29</sup> Y si farrear con los colegas y sin sus parejas es un hecho social y cultural en vez de una política de empresa, su institucionalización y los efectos de esa institucionalización son más difíciles de reconocer y más duros de resistir (v. Allison, 1994:81).

El límite impuesto para definir lo no observable devela el poder de la firma en su capacidad para difuminar la supuesta frontera entre fiesta y trabajo, entre lo público y lo privado, como estrategia para fidelizar a sus empleados(as) y crear camaraderías mientras se apropia de su tiempo personal. Lo íntimo interfiere para incrementar, no solamente las horas dedicadas al trabajo, sino también los resultados alcanzados en el trabajo. Y aunque suma al trabajo es también una fiesta. El ejercicio resulta tan exitoso que la mayoría de sus miembros adoptan una posición activa para apropiarse del evento y convertirlo en carnaval. Así, una reunión laboral, que depende de la apropiación gratuita de la fuerza de trabajo, pasa a instituirse como un evento social digno de celebrarse.

Es preciso anotar en este punto, sin embargo, que los actores también actúan como sujetos racionales. Para la gran mayoría, las opciones para tener un empleo digno, bien pago y con alguna opción de ascenso son escasas. Las posibilidades de agruparse para reclamar mejores condiciones o, por lo menos negociarlas, son inexistentes para los(as) empleados de la empresa privada.

Y ¿qué está en juego durante la fiesta? Para empezar, el futuro de la carrera, el salario y el empleo de los 'invitados.' En el evento/rumba corporativa/familiar se anuncia una nueva iniciativa que ya se ha escrito en términos de metas de: ventas, distribución o cobertura, participación de mercado, codificación en cadenas, exhibición en áreas de venta y estantería, e inversión y efectividad en la negociación con clientes. Por otra parte, entre los valores que hacen parte de la evaluación periódica de los empleados(as) se encuentran indicadores, difícilmente cuantificables de manera objetiva, pero que se traducen en su calificación, en su posición frente a otros en la compañía, en su salario y en las posibilidades de ascenso o despido. Estas variables están relacionadas con la "actitud"

---

<sup>29</sup> La práctica local de instituir fiestas ha sido también adoptada por las trasnacionales foráneas. Se presentan variaciones como la de invitar a la pareja de él(a) ejecutivo(a). Así lo hacía mi primer empleador (1998-2003), una trasnacional de origen estadounidense, que invitaba siempre a las parejas de los(as) ejecutivos(as) bajo el nombre de: "significant other."

de la persona, su “pasión” por el negocio, su capacidad para “energizar a otros” su nivel de compromiso y lealtad con la organización. Festejar puede ser, por tanto, un acto placentero así como una estrategia racional.

La práctica tiende a exacerbarse dado el carácter competitivo e “insaciable” (en términos de Boltanski, 2002) del capitalismo --y del capitalista-- que llevan al proceso a operar bajo una lógica compulsiva que busca retornos siempre crecientes sobre la inversión y, así mismo, demandas siempre crecientes sobre sus “recursos humanos”. Estas, son justificadas a través de una percepción reforzada de la velocidad existente en el mercado y de la urgencia requerida ante la amenaza competitiva. Las empresas hoy deben tener más “noticias” para el consumidor. Para el caso de la firma en cuestión, el ritual debe repetirse con el lanzamiento de, por lo menos, veinte iniciativas (entre promociones y extensiones de línea) y la introducción de dos nuevos productos cada año.

El gerente de mercadeo, gerente general prospecto, deberá estar presente en todos estos eventos y, aunque no es obligatoria su presencia en la rumba de cierre, se esperaría que participe. También se esperaría que socializara activamente, y en ausencia de su pareja, en todas las actividades de entretenimiento promovidas por la compañía tales como: la fiesta anual por Navidad, los paseos de fin de semana para celebrar el alcance de resultados y la participación en competencias deportivas en sábados y domingos. La alta frecuencia de rituales, sociales y recreativos, instituye un *modus operandi* que sirve para fomentar sentimientos de pertenencia y afiliación a la comunidad, para propiciar la creación de ciertas camaraderías, para construir una identidad masculina basada en la imagen distante del hogar y de los asuntos caseros que pudieran feminizarlo (Fuller, 2001; Gilmore, 1990, entre otros(as)) y para proyectar una imagen como ser autónomo, independiente y, ante todo, disponible.

El gerente también se está jugando su reputación sexual en la tarima. No obstante y, a pesar de que la firma construye el espacio y los dispositivos para espectacularizar la sexualidad del gerente y presentarlo como sujeto erótico y disponible, también necesita controlar su intimidad para garantizar la producción de una representación ejemplar en la comunidad. A medida que transcurre la noche, y con el uso y abuso del trago, las posiciones y jerarquías tienden a borrarse. Los trabajadores empiezan a comportarse menos como gerentes y más como hombres

que, cuando disfrutan de los mismos placeres --mujeres, fútbol y trago-- se colocan en el plano de iguales. Algunos excesos en el performance son controlados y sancionados por la firma.

El departamento de recursos humanos tuvo que intervenir, por ejemplo, al gerente del área de mercadeo, creador y protagonista del evento observado, tras ser informados de varios incidentes en donde, en el curso de estos eventos, su comportamiento fue tildado de “borrachín y enamorado” (en entrevista a informante, empleado actual de la corporación). A pesar de que la corporación no sanciona las relaciones sexuales aisladas entre pares, si las juzga en el momento en donde el gerente cruza la frontera para relacionarse con las vendedoras de tiendas de barrio, mercaderistas o impulsadoras asistentes. La sanción ilustra una falla mayor: la de transgredir la línea de clase, requerida para afirmar diferencias y establecer autoridad frente a sus otros(as). Después de varias retroalimentaciones, el gerente en mención debe obedecer para constituirse, así, en la expresión de una autoridad obediente y con futuro en la organización.

La intimidad que la firma promueve dentro de la esfera corporativa coexiste con las demandas que exige al gerente para exponer públicamente, para la comunidad corporativa, pruebas fehacientes que demuestren la adopción del discurso heteronormativo en su vida íntima en la esfera doméstica. Mediante la exhibición de portarretratos familiares, relato de anécdotas y chistes, el gerente debe probar ser un modelo ejemplar. Su vida personal y familiar es integrada para ser expuesta y, a la vez, debe ocupar un lugar distante de la cotidianidad que vive el gerente en las largas horas que pasa en la oficina.

La alienación resultante de aislamiento y expropiación de buena parte del tiempo libre de los(as) gerentes es acompañada por discursos que enaltecen el valor de la calidad de tiempo dispuesto para los hijos sobre la cantidad de tiempo invertida con la presencia y compañía en los años de crianza. La distancia promovida termina de reforzarse, además, con el uso y abuso de la noción de empresa/familia que construye un vínculo afectivo, de afiliación y lealtad hacia el trabajo. Con los años, el término se ha naturalizado dentro del léxico corporativo y es usado con mayor incidencia en transnacionales de origen Latino.<sup>30</sup> De esta forma, el discurso

---

<sup>30</sup> “[...] te abre sus puertas para que puedas formar parte de nuestra gran familia” (en página web de



proclama la “humanidad” de la “familia” corporativa que, junto al uso del placer en actividades de socialización, las lleva a ganar el consentimiento de sus miembros. Dicho consentimiento, sin embargo, deberá estar acompañado de dispositivos coercitivos relacionados al salario, ascenso y despido del empleado(a). No obstante, el uso del placer resulta ser un excelente dispositivo para reducir la resistencia y silenciar voces críticas que pudieran estar reclamando desde una repartición de los dividendos de la empresa para la que laboran o su legítimo derecho de ser dueños de su tiempo libre y el respeto a su vida personal o, por lo menos, el pago de las horas extras laboradas.

Siguiendo a Boltanski, la reproducción del orden capitalista logra hacerse efectivamente a través de mecanismos que logran adherir a su propia crítica para silenciarla, evidenciados en este estudio de caso mediante: i) la apropiación del tiempo libre de los sujetos, enmascarado por la actitud entusiasta que tienen --que deben tener-- los empleados(a) al apropiarse del evento y convertirlo en tiempo de fiesta, ii) el uso recurrente de canciones revolucionarias para animar el lanzamiento de un evento de mercadeo, iii) la citación de palabras de corte emocional y espiritual (“la familia”, “el espíritu”, “la energía positiva”) para difundir una humanidad ficticia y una moral que compromete a los sujetos a rendir culto a la acumulación, pero que resulta ser lealtad de una sola vía dado que la persona puede ser despedida y expulsada de su comunidad en cualquier momento y sin justa causa y, por último, iv) el uso de la fiesta para “integrar” a los(as) empleados --supuestamente sin distinciones-- pero que resulta en un dispositivo útil para crear diferenciación entre los grupos y reforzar las fronteras de clase, de sexo y poder mediante el control de sus interacciones. La clave del éxito en la producción de “masculinidades espectaculares” se alcanzará cuando se espectaculariza la sexualidad de un sujeto supuestamente libre y poderoso pero que, paradójicamente, se encuentra ampliamente controlado en la esfera pública y privada, y durante largas jornadas de su “edad productiva” bajo los dictámenes de una comunidad capitalista, clasista, sexista, machista, heteronormativa

---

transnacional colombiana en su subsidiaria ecuatoriana) “quiero invitarte a formar parte de nuestra familia [...], ganarás buenas comisiones y buenos premios” (en página web de transnacional peruana de ventas multinivel) “Si deseas ser parte de la familia [...], compartir nuestros valores y objetivos, postula directamente a una de las vacantes que tenemos...” (en página web de transnacional chilena) “...es por esto que en estos 40 años se ha presentado un gran crecimiento humano y de servicios que le permiten hoy celebrar en grande con la familia [...]” (en página web del club social y deportivo de una de las más grandes empresas colombianas).

y homofóbica. De esta forma, el ritual y el performance de las poderosas trasnacionales cumple un papel de portavoz del orden al mantener las fronteras, construir las masculinidades, legitimar la autoridad de la clase gerencial, subordinar las feminidades y expulsar a los “anómalos” de las comunidades corporativas.

## Capítulo 5

### Conclusiones

Esta tesis avanza en la literatura dedicada al estudio de sujetos de élite y corporaciones, cuyo poder desmedido en la sociedad se encuentra lejano a la mirada de la antropología tradicional. La bondad principal de esta investigación se funda en la inmersión para observar a las corporaciones desde adentro, en el diseño de una estrategia metodológica particular y en el eje interpretativo utilizado situado en la intersección entre el trabajo etnográfico sistemático, los debates antropológicos sobre masculinidades, los aportes del feminismo, la teoría queer y la escuela de interaccionismo simbólico.

A través del método etnográfico, se logró incluir una perspectiva relacional para entender la construcción de masculinidades que incluye el performance como prueba pública de masculinidad, la centralidad de su participación en foros homosociales y lo constitutivo en la interacción con otros, hombres y mujeres, feminizados. Discutí, además, la manera cómo las corporaciones construyen espacios, rituales y coreografías para persuadir a los(as) gerentes, para elevar su ego y sexualidad y para legitimar su autoridad. Por otra parte, privilegié la selección de un grupo heterogéneo de gerentes que dio cabida a la sobre representación de voces minoritarias que compiten dentro del campo gerencial, para contextualizar críticamente el discurso hegemónico. De esta forma, exploré los límites discursivos y performáticos de la norma para observar la inestabilidad presente en el guión masculino y el juego de disputas por el poder establecido. Mientras tanto, la inclusión de casos de gerentes que trabajan, o han trabajado en otros países, sirvió como método de contraste para sobrepasar las discusiones sobre la corporación como una abstracción, y para etnografiar sus especificidades al ser apropiado a nivel local. Adicionalmente, el grupo fue útil para demostrar la manera cómo se difunde un discurso que avanza hacia temas de inclusión y diversidad pero

que no termina de efectuarse en la mayoría de sus subsidiarias, ni tampoco se concreta en la visibilización de una representación 'diversa' y equitativa en los cargos directivos de primera línea.

Pero qué es lo particular en la construcción de masculinidades en la élite corporativa local? Cuáles son las limitaciones y cuáles los retos para avanzar en este campo?

En primer lugar, a nivel local, la sexualización del gerente cobra un papel crucial en la representación masculina deseada. El uso de las mujeres en lanzamientos de producto fue un recurso compartido y aplicado por todas las firmas de consumo en Colombia y Ecuador, de acuerdo a los testimonios. El perfil, actitud y vestuario de la mujer contratada varía en relación con el producto y la audiencia objetivo. Sin embargo, la mujer persiste como objeto efectivo para representar la marca, para persuadir y energizar al público asistente y para erotizar al gerente enaltecido. La presentación del gerente como sujeto sexualizado se acentúa con conversaciones e imágenes que celebran su actividad sexual mientras lo presentan, además, como deseable e independiente al excluir a su pareja formal de los eventos corporativos. La inversión ritual tiende a afirmar el performance de gerentes de transnacionales de origen local, mientras la zona gris entre lo íntimo y lo laboral se amplía para difuminar los límites entre lo corporativo y lo personal, el trabajo y la fiesta.

En segundo lugar, a nivel local, las mujeres gerentes son las que cargan con las sanciones que castigan la sexualidad en el trabajo, al ser expulsadas de llegar a involucrarse con sus jefes o al ser silenciadas o despedidas al denunciar acoso sexual. Esto contradice la práctica que sancionaría al jefe, en su condición de pareja o de acosador, fuera de la región. También la vida sexual reproductiva, cuando se convierten en madres y asumen una condición incompatible con la carrera laboral. Si deciden persistir en su carrera y delegar parte de la maternidad, las sanciones sociales serán las que cobren su negligencia en la esfera privada. Mientras tanto, en algunos otros lugares, su maternidad y su trabajo podrían estar protegidos mediante licencias más largas y la posibilidad de tomar tiempo parcial o flexible al regresar a trabajar.

En tercer lugar, la homofobia impera y opera a través de medios informales como conversaciones y burlas que materializan la exclusión de los otros, femeninos o no heterosexuales, de las redes y cargos de mayor poder. A

diferencia de lo observado en el mundo corporativo local, en Canadá la visibilización de casos y celebración de fiestas de 'orgullo gay' dentro de la organización, descubren una mayor tolerancia, incluso dentro de una misma transnacional con oficinas en ambos circuitos. Sin embargo, la permisividad tiene sus límites. Primero, al trazar fronteras a la inclusión de hombres gays en el primer nivel directivo. Segundo, y siguiendo la reflexión que hace uno de mis entrevistados, imponiendo límites que se negocian por debajo, esta vez, mediante las presiones que los compañeros de trabajo efectúan. En cambio, la lógica masculina pareciera funcionar a favor de las mujeres lesbianas y bisexuales que tienden a invisibilizar su diversidad sexual en el tránsito hacia los cargos de mayor poder. La posibilidad de elegir una pareja mujer y el adoptar la personificación de una masculinidad hegemónica incompatible con la maternidad y la dedicación al hogar, facilitan la construcción de una representación funcional y acorde para la gerente no heterosexual. En todo caso, hay límites también para estas estrategias. La oposición de Wall Street ante la candidatura de una mujer lesbiana para la presidencia de una de las corporaciones norteamericanas más poderosas descubre la norma que la elite estadounidense decide proteger.

En cuarto lugar, la imposición de cuotas raciales en el reclutamiento que hace la firma desde su subsidiaria canadiense está lejos de aplicarse en el mundo corporativo local. La práctica se asienta en la exigencia de llenar cuotas de representación en dicho lugar y por la necesidad de conocimiento del consumidor que una corporación dedicada al consumo masivo requiere. Sin embargo, la mayoría de reclutados son inmigrantes que han accedido a un nivel de educación privilegiado y que, con sus salarios, pueden llevar una vida de clase media en el país receptor. Mientras tanto, a nivel local, la imposición de cuotas que reflejen la composición racial de la sociedad estaría directamente relacionada con la inclusión de sujetos de clase social baja. Y, a pesar de que varias de las transnacionales estudiadas declaran orientarse a "satisfacer las necesidades de consumidores de bajos ingresos", ninguna advierte la posibilidad o la necesidad de contratar gerentes que representen a su consumidor objetivo. Más bien se presenta una exclusión reiterada de sujetos no mestizos de la elite corporativa local y la creación de una categoría denominada "consumidor de bajos ingresos" o "LIC" (Low Income Consumer), constituida por un objeto exótico de investigación para el gerente de la transnacional local y también para el de la firma primer mundista trasladado a este lugar.

Por otra parte, la elevación de lo masculino que sustenta el sistema de género va de la mano de la heteronormatividad y de la constitución de matrimonios reproductivos. A partir de ahí se sustenta y se reproduce un orden basado en la constitución de familias de parejas con hijos(as), modelo que continúa segregando a las mujeres del trabajo no doméstico, resultando en su reclusión a la esfera privada, el aumento de su dependencia económica hacia un hombre y la reducción de su autoridad, y de su capacidad de negociación dentro del hogar. Mientras tanto, las lealtades construidas por la firma alrededor de la camaradería masculina, del trabajo y de la corporación, compiten con la pareja y la familia hasta expropiar gran parte de la vida del sujeto para la acumulación capitalista. No es gratuito que el valor del tiempo dedicado al hogar y a la familia se desprecie y termine feminizando a aquellos gerentes que lo demandan. En este contexto se entiende la construcción de un discurso que celebra la calidad sobre la cantidad de tiempo invertido en relación a la crianza de los hijos(as).

En otro sentido, gran parte de las parejas se conforman en la vida íntima corporativa. Las corporaciones no pueden trazar una línea que separe totalmente lo personal con lo laboral, ni una que divida la intimidad del sujeto ni que recluya su sexualidad a la esfera doméstica en el tiempo residual de su extendida jornada laboral. Las áreas grises tienden a ampliarse en una cultura que aprueba y promueve las relaciones sociales y la fiesta en el trabajo y dentro de un grupo que tiende a ser cultural, racial y socialmente homogéneo.

Sin embargo, el interés corporativo no reside en trazar líneas para separar los espacios. Las firmas no intentan disociar la intimidad y la sexualidad del sujeto, más bien la aprovechan para construir dispositivos que logren persuadirlo y comprometerlo. El uso simultáneo de mujeres, fútbol, fiesta y trago, por ejemplo, sirve para elaborar la coreografía perfecta para elevar el ego y para conferir poder a los cuerpos masculinos. Así también lo harán los foros homosociales que celebran la acumulación de mujeres entre la clase gerencial, y el uso de imágenes femeninas subordinadas que lo acompañan en forma de: modelos, consultoras de recursos humanos, vendedoras, secretarías y aseadoras a su servicio. Por último, el portaretrato que contiene fotos de la esposa y de los hijos del gerente se presenta como una imagen poderosa para constatar la heterosexualidad y la madurez del líder masculino, la distancia requerida

frente a su vida personal y ese compromiso ineludible que lo ata, por sus responsabilidades familiares, al mundo laboral.

En quinto lugar el tema de clase, asociado a la adopción de un “buen gusto” construido localmente por la élite del lugar, resulta crucial. La efectividad del sujeto dependerá especialmente de su procedencia social. La mayoría de los que acceden y progresan provienen efectivamente de familias pudientes que, además, asignaron un valor alto a la acumulación de capital económico y al consumo. Pertenecen a círculos reducidos que han naturalizado su autoridad con base a los créditos académicos alcanzados en la universidad. El ser profesional, en tanto privilegio, estará asociado con naturalidad a un mayor nivel de intelecto que justifica su superioridad. Tienden a disfrutar de la acumulación de bienes como autos, relojes, computadores, celulares, ropa de marca, residencias y viajes exóticos. En su mirada se descubre una devoción por el consumo, por las marcas y por las empresas, a quienes ven como beneficiosas para la sociedad, lo que justifica y premia hasta las decisiones más arbitrarias de su oficio.

Y, aunque pertenecen a la élite corporativa y al grupo que concentra el capital económico del lugar, se puede observar la existencia de subalternidades en el grupo dominante de la sociedad. Los(as) gerentes se diferenciarán, por una parte, de ese otro grupo que acumula el capital cultural (intelectuales, artistas, etc.) y, ambos grupos, se situarán en una posición inferior a la alta elite (grandes accionistas y dueños de empresas), esas contadas familias que adueñan la mayor parte del capital tanto económico como cultural. La alta elite actuará como jefe y empleador de los(as) gerentes estudiados. La elite local, colombiana y ecuatoriana, a su vez, ocupará un lugar relegado en el gran orden mundial.

En las narrativas de los(as) gerentes, se encontraron sujetos reflexivos. Sin embargo, ninguno disputó la naturalización de su autoridad como resultado de su origen social ni tampoco cuestionó la idea del capitalismo como el sistema más beneficioso para la sociedad. Lo que predomina es la asimilación de un ethos de producción capitalista que está acompañado con la aceptación de los efectos del sistema de género. Los gerentes aparecen entonces como sujetos útiles a la reproducción del capitalismo patriarcal. Detrás del uso de argumentos que acompañan el discurso oficial como la responsabilidad social y el

bien común asociado a la creación de empleo y el uso de palabras como la meritocracia, la tolerancia y la diversidad, se sustenta la reproducción de la clase dominante, la concentración en la acumulación del capital y las desigualdades de clase, género, raza y nacionalidad que lidera el mundo corporativo transnacional.

No obstante, el trabajo de campo también descubre el conflicto inherente al proceso de masculinización y el campo de negociaciones entre los agentes y la narrativa dominante, algunos siguiendo agendas para preservar y otros para subvertir, disputar o transformar el orden establecido. Y aunque la norma es permeable y los sujetos maleables, las negociaciones casi siempre terminan empujando los límites a favor de las firmas beneficiando, en últimas, a los socios capitalistas. En los relatos aparecen menciones acerca de las pérdidas al tratar de negociar los intereses personales con las firmas.

El alcance de esta tesis es limitado. El estudio de masculinidades en el mundo corporativo debería también incluir las voces de las parejas que, desde fuera, participan en la construcción de la representación masculina requerida. Con sus testimonios se entendería la manera como los otros ayudan, resisten o negocian los límites de la masculinización y de la fidelización del sujeto hacia una cultura corporativa determinada. También se podría entender la coherencia existente entre el discurso y las actuaciones que el sujeto presenta ante audiencias alternas, cada una con intereses muchas veces contradictorios. Las voces de empleados(as) de menor nivel en la jerarquía organizacional como vendedores, operarios, secretarías y aseadoras, y también de nivel superior en los dueños y socios podrían contribuir para completar un estudio acerca de un modelo de actuación que incluye las relaciones con una estructura más amplia y diferenciada. La unidad de análisis de esta investigación se centró en sujetos que lograron acceder y han permanecido con éxito dentro del mundo corporativo local. Solamente uno de ellos fue segregado como resultado de la homofobia reinante. Por lo tanto, quedan silenciadas un numeroso grupo de voces de aquellos(as) que fueron despedidos, maltratados o sometidos a condiciones injustas. También lo están las voces que pudieran dar cuenta de esa mirada retrospectiva que gerentes jubilados pudieran aportar.

Esta tesis logra analizar desde dentro del campo, las múltiples contradicciones y agencias diversas así como las desigualdades y



la violencia simbólica presente en el campo gerencial del mundo corporativo transnacional y en el proceso de masculinización que lo constituye. Descubre la espectacularización de las masculinidades y la mercantilización de la vida dentro de las comunidades corporativas. Profundiza en las especificidades y las traducciones locales que los sujetos realizan para performar la masculinidad hegemónica requerida para una firma desde locaciones periféricas. Por último, visibiliza los mecanismos de reproducción de género que operan bajo la lógica del capitalismo tardío. Asumiendo los costos que la representación requiere, finalmente, lo que aparece es un gerente, obediente y disciplinado, que puede gobernar una transnacional de consumo y que logra construir el respeto y el reconocimiento que le confiere su origen social.

## Bibliografía

- Adler Lomnitz, Larissa y Marisol Pérez Lizaur (1994). "Los orígenes de la burguesía industrial en México. El caso de una familia de la ciudad de México". *Redes Sociales, Cultura y Poder: Ensayos de Antropología Latinoamericana*. México D.F.: Flacso, Ed. Porrúa.
- Allison, Anne (1994). *Nightwork: Sexuality, Pleasure and Corporate Masculinity in a Tokio Hostess Club*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Andrade, Xavier. (2001). "Homosocialidad, disciplina y venganza"; en X. Andrade y Gioconda Herrera eds.; *Masculinidades en Ecuador*. Quito: FLACSO: 115-138.
- (2007). "Etnográficas sobre drogas, masculinidad y estética". *Revista Ecuador Debate* 72: 101-134.
- (2007). "La Domesticación de los Urbanitas en el Guayaquil contemporáneo". *Iconos* 27: 51-64.
- Applbaum, Kalman (1999). "Crossing borders: globalization as myth and charter in American transnational consumer marketing". *American Ethnologist*, 27: 257-282.
- Archetti, Eduardo (1984) "Fútbol y ethos". *Monografías e informes de investigación no. 7 Serie documentos e informes de investigación no. 7*. Buenos Aires: FLACSO.
- Bederman, Gail (1995). *Manliness and civilization: A cultural history of gender and race in the United States, 1880-1917*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benería, Lourdes (1999). "Mercados globales, género y el Hombre de Davos". *La Ventana*, No. 10.
- Berlant, Lauren (1997). *The Queen of America Goes to Washington City: Essays on Sex and Citizenship*. Durham y Londres: Duke University Press.
- (2000). "Intimacy". *Critical Inquiry* 24(2): 281-289.
- Boffanski, Luc y Chiapello Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Bourdieu, Philippe (1979). *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. Cambridge: Harvard University Press.
- Butler, Judith (2006). *Deshacer el Género*. Barcelona: Editorial Paidós.
- (2002). *Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del sexo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Connell, R.W. (1997). "La organización social de la masculinidad". En Valdés, Teresa y Olavarría, José, eds, *Masculinidad/es. Poder y crisis*. Santiago: FLACSO: 31-48.
- Fonseca, Claudia (2003). "Philanderers, Cuckolds, and Wily Women: Reexamining Gender Relations in a Brazilian Working-Class Neighborhood". En Gutmann, Matthew ed. *Changing Men and Masculinities in Latin America*. Durham: Duke UP: 61-84.
- Fuller, Norma (2001). *Masculinidades cambias y permanencias*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica Perú.
- Gilmore, David (1990). *Hacerse hombre: concepciones culturales de la Masculinidad*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Goffman, Erving (2001). *Presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Gutmann, Matthew (2003). *Changing Men and Masculinities in Latin America*. Durham and London: Duke University Press.
- (1997). "Trafficking in men: The anthropology of masculinity". *Annual Review of Anthropology*. 385-409
- (1996). *The Meanings of Macho: Being a man in Mexico city*. Berkeley: University of California Press.

- Halperin, David (1995). *Saint Foucault: para una Hagiografía Gay*. Oxford: Oxford University Press.
- Haraway, Donna (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza*. Madrid: Cátedra, pp. 313-345.
- Harvey, David (1990). *The Condition of Postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Boston: Blackwell Publishers, Inc.
- (2008), "Los nuevos rostros del imperialismo". *Realidad Económica*, revista de ciencias sociales. Buenos Aires: Portal IADE / Realidad Económica.
- Hernández, Oscar (2008). "Estudios sobre masculinidades: aportes desde América Latina". *Revista de Antropología Experimental*, 8: 57-63.
- Kimmel, Michael (1997). "Homofobia, temor, vergüenza y silencio en la identidad masculina". Valdés Teresa y Olavarría J. *Masculinidades, poder y crisis*. Santiago de Chile: FLACSO.
- (2004). *Handbook of studies on men and masculinities*. California: Sage Publications, Inc.
- Limón, José (1989). "Carne, Carnales and the Carnavalesque: Bakhtinian Batos, Disorder and Narrative Discourses". *American Ethnologist* 16(3): 471-486.
- Mejía, Norma (2006). *Transgenerismos: una experiencia transexual desde la perspectiva antropológica*. Barcelona: Ediciones Bellaterra: 257-291.
- Moreno, María José (2001). "Masculinidades en la cultura de la globalización". Olavarría, J comp. *Hombres: Identidades y Violencia*. Santiago: FLACSO.
- Olavarría, Jose (2008). "Globalización, género y masculinidades". *Nueva Sociedad*. 218: 72 -87.
- Sassen, Saskia (2007). *Una sociología de la globalización*. p. 3-27. Buenos Aires: Katz.
- Taylor, James (2005). "Surfacing the body interior". *Annual Review of Anthropology*. 34: 741-756.
- Wacquant, Lois (2006). *Pierre Bourdieu*. Berkeley: University of California.
- Zizek, Slavoj (2001) "From western Marxism to Western Buddhism" *Cabinet Magazine*, 2.

## Bibliografía gerencial:

- Ries, Al y Jack Trout. (1994). *The 22 Immutable laws of marketing*. Londres: Harper Collins Publishers.
- Thomas, Leonard (1998). *The portable coach: 28 sure fire strategies for business and personal success*. New Jersey: Scribner.
- Welch, Jack (2005). *Winning*. New York: Harpers Collins Publishers.