

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR

MAESTRÍA DE ANTROPOLOGÍA
CONVOCATORIA 2007-2009

LA CONSTRUCCIÓN DEL GERENTE:
MASCULINIDADES EN ELITES CORPORATIVAS EN COLOMBIA Y ECUADOR

AUTORA: PILAR SÁNCHEZ VOELKL

BOGOTÁ Y QUITO, JUNIO DE 2010

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR

MAESTRÍA DE ANTROPOLOGÍA
CONVOCATORIA 2007-2009

LA CONSTRUCCIÓN DEL GERENTE:
MASCULINIDADES EN ELITES CORPORATIVAS EN COLOMBIA Y ECUADOR

AUTORA: PILAR SÁNCHEZ VOELKL

ASESORA: GIOCONDA HERRERA

LECTORES: X. ANDRADE Y MARÍA AMELIA VITERI

BOGOTÁ Y QUITO, JUNIO DE 2010

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, espacio y confianza para acceder, a través de mi observación y de sus voces, al estudio de masculinidades en el mundo corporativo

Tabla de Contenidos

Resumen.....	7
CAPÍTULO I, MASCULINIDADES EN EL CAPITALISMO TARDÍO.....	10
Limitaciones del campo y avances en estudios de elites masculinas desde la región	16
Masculinidades en élites corporativas.....	19
Masculinidades hegemónicas desde los márgenes	23
Capitalismo y corporaciones trasnacionales: la necesidad de un espíritu.....	25
Culturas corporativas.....	29
Género y performance.....	34
Estrategia metodológica	37
CAPÍTULO II, PRESENTACIÓN DEL GERENTE.....	44
Sujetos y campo	45
Acceso.....	50
Una forma de actuar, de pensar, de hablar.....	56
Liderazgo y dramaturgia	66
Cuerpos flexibles	70
Espacios.....	74
Intimidad de los sujetos fuera de la corporación.....	76
CAPÍTULO III, SOCIALIZACIÓN DEL GERENTE.....	86
Redes de socialización	87
Lugar y nacionalidad	93
Intimidad de los sujetos dentro de la corporación.....	97
Homosocialidad.....	103
Minorías en el poder corporativo	108
Clase, raza y nacionalidad.....	109
Orientación Sexual	113
Género.....	124

CAPÍTULO IV, PERFORMANCE PÚBLICO: MASCULINIDADES ESPECTACULARES.....	131
Ritual y Performance.....	132
El nacimiento de una nueva marca.....	135
El Lanzamiento.....	138
El Carnaval.....	148
La rumba.....	149
El uso del fútbol.....	150
El uso del sujeto femenino.....	155
El uso de la fiesta.....	160
Masculinidades Espectaculares.....	164
 CAPÍTULO V, CONCLUSIONES.....	 167
 Bibliografía.....	 176

Resumen

Este es un estudio etnográfico sobre la construcción de masculinidades en sujetos de élite que lideran grandes trasnacionales en Colombia y Ecuador. El trabajo de campo fue realizado entre Junio de 2007 y Junio de 2010 en Bogotá y Quito.

Esta tesis explora la manera cómo los sujetos se enfrentan al discurso hegemónico del mundo corporativo trasnacional y a las relaciones de poder y a las nociones de género dominantes a nivel local. Evidencia el conflicto inherente para los sujetos inmersos en el proceso, la inestabilidad del guión y las tensiones que ejercen los(as) gerentes situados al margen del tipo ideal, el cual es personificado en un hombre joven, mestizo, heterosexual, de clase social media alta o alta. Enfatiza el aspecto relacional y constitutivo del sujeto masculino al incorporar las voces de sus otros, observar sus interacciones cotidianas y registrar el *performance* que realiza en rituales corporativos de gran magnitud, dispuestos para probar y legitimar la masculinidad hegemónica para una cultura corporativa determinada. Descubre los mecanismos institucionales que ordenan, segregan y elevan a los cuerpos para reproducir las jerarquías de género y de clase del lugar. Por último, visibiliza la imbricación entre lo público y lo privado al explorar la intimidad de los sujetos dentro de la firma y, así mismo, la manera cómo la corporación demanda la exposición pública de su vida íntima, fuera del trabajo, como prueba de la apropiación exitosa de la norma y el discurso corporativo.

El trabajo etnográfico de esta tesis es posible gracias al acceso que brinda mi propia experiencia laboral en el área gerencial de tres diferentes trasnacionales de consumo masivo, dos de ellas de origen primer mundista, y mi participación en redes sociales de elites corporativas que se encuentran regularmente cerradas y fuera del alcance de la antropología convencional. La lectura resultante se encuentra, por tanto, estrictamente informada por mi propia inmersión en el campo desde el año 1998 y es incorporada en esta tesis mediante registros de diario de campo. Por su parte, el marco teórico utilizado

parte de los aportes hechos desde los estudios de masculinidades, de género, teoría *queer* y de la escuela de interaccionismo simbólico.

Para lograr los objetivos planteados, se realizaron entrevistas de profundidad a un grupo heterogéneo conformado por ocho gerentes, colombianos(as) y ecuatorianos(as) que ocupan cargos desde la vicepresidencia regional hasta la gerencia de marca o de negocio, pasando por gerencias generales y gerencias de mercadeo. La mitad de los entrevistados son mujeres. Adicionalmente, se incluyeron voces que representan los grupos minoritarios dentro de las altas esferas directivas como: gerentes no heterosexuales, solteros y mamás así como referencias acerca de gerentes no mestizos, todos compitiendo en la carrera gerencial dentro de una gran trasnacional.

Los hallazgos del trabajo de campo se organizaron en tres capítulos. La presentación del gerente que cuenta desde la selección y reclutamiento de gerentes prospectos, el disciplinamiento aplicado a través de manuales de comportamiento, de retroalimentaciones y del trabajo del día a día que somete a los sujetos, hombres y mujeres gerentes, a un proceso de masculinización denominado bajo el nombre de liderazgo. El modelo de actuación cobrará efectos en la lógica, el discurso, los espacios, cuerpos y vida íntima de los sujetos.

El siguiente capítulo se dedica al análisis de la socialización del gerente. La construcción de alianzas y lealtades se presenta como una competencia necesaria para ascender a cargos de poder. La apropiación del modelo masculino hegemónico dependerá de la efectividad del sujeto en la creación de camaraderías masculinas y de su participación en foros homosociales, lo que, a su vez, obedece a su posición dentro de un ordenamiento de cuerpos, producto de su condición de clase, raza y nacionalidad, género, orientación sexual y lugar. La lógica corporativa terminará por designar a aquellos(as) cuerpos que pueden convertirse en representantes dignos del sujeto hegemónico y a esos otros(as) que se designarán como voces minoritarias, recordando a los(as) excluidos(as) de las altas esferas de poder.

El último capítulo se ocupa de la realización de un ejercicio etnográfico a un ritual, insigne dentro del mundo corporativo, que celebra el lanzamiento de una nueva marca

para el mercado. Se describirá el minuto a minuto de un evento que eleva al capital y al representante hegemónico en medio de una coreografía diseñada para probar, recrear y actualizar el guión masculino, asegurando su autoridad. El uso de dispositivos como la fiesta, el fútbol y las mujeres logran la persuasión de las masas de vendedores(as) y operarios(as), la elevación y sexualización de los gerentes hombres y terminan por naturalizar un orden que reproduce la desigualdad y legitima la asimetría en el poder que guardan las organizaciones transnacionales en la era de la globalización.

CAPÍTULO I. MASCULINIDADES EN EL CAPITALISMO TARDÍO

Este es un estudio etnográfico sobre la construcción de masculinidades para efectuar la producción de gerentes generales en grandes firmas transnacionales que compiten en el sector de consumo en Colombia y Ecuador. Se trata de la reconfiguración de un modelo masculino para responder a las necesidades tanto del proceso de acumulación capitalista como a la reproducción de una fracción de la clase dominante a nivel local.

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 avanzado en el proceso, denominado por Harvey “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.

El enorme poder que las corporaciones transnacionales han alcanzado se puede observar 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. Su posición de dominio se ratifica a diario en ámbitos como la política, la economía, los medios y la vida privada de millones de personas.

Esta tesis estudia las masculinidades del mundo corporativo transnacional en un momento específico entre el año 2007 y 2010 y desde un lugar particular en las ciudades de Bogotá y Quito que, aunque ubicadas en el tercer mundo, hacen parte de los centros desde donde también opera el orden empresarial global. La investigación conjuga una doble mirada: i) analiza la corporación como una institución caracterizada por un conjunto de discursos y prácticas capaces de producir y preservar jerarquías de clase, género y raza para un lugar particular y para el orden mundial y ii) 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 apropiarse 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 se analizará 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 y nacionalidad-. Y, tres, se analizará a partir de la actuación e interacción del gerente con su audiencia corporativa ante vendedores, operarios y subalternos con quienes debe legitimar 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. Se podrá observar la manera cómo se renuevan los derechos que el sistema de género ha conferido al representante masculino dominante en relación al uso de la fuerza y al dominio y la acumulación de cuerpos femeninos.

Ante la masa corporativa, la actuación del gerente adopta un carácter heroico y también espectacular cada vez que ese guerrero moderno lucha por ganar adeptos para la devoción a sus marcas, por eliminar competidores y por acumular ganancias para los socios. El uso de la agresión y de la destrucción estarán ahora enmarcados sobre un nuevo marco de significados en torno a una guerra cuyo campo de batalla denominado “mercado”

persigue la conquista de nuevos territorios con la apropiación de dominios en la mente del consumidor y con el aumento en la participación o en la ampliación de sus necesidades y de sus compras. Los ataques ofensivos del poderoso estarán ahora justificados 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 y para invertir recursos 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 con otros de sumisión, lealtad y obediencia hacia la corporación, actos en donde aparece sexualizado, deseable y disponible con retratos que prueban su fidelidad y compromiso hacia su familia nuclear y actos de independencia y dominio sobre sujetos femeninos con otros de dependencia a una mujer subalterna que ejecute sus órdenes, a una secretaria que ordene su vida y a una modelo o bailarina que lo erotice mientras protagoniza eventos constitutivos y definitivos para probar su masculinidad.

Por otra parte, el uso de categorías de género para significar poder podrá observarse a lo largo de esta tesis cuando se analiza la exclusión de las mujeres y sujetos femeninos de los rituales homosociales y de las camaraderías masculinas necesarias para ascender. El uso y la acumulación de cuerpos femeninos también se evidenciarán 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 concretará con 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 de la organización.

Y aunque esta tesis 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 esta tesis se centra

en rescatar el conflicto inherente en el proceso 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 se descubre esa capacidad crítica y reflexiva de los sujetos al encontrarse con la narrativa dominante de la lógica corporativa trasnacional. Aparecen los desajustes frente a la norma 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, tenderá a relacionarse inversamente con la capacidad de adaptación y de obediencia del sujeto, con sus años de permanencia en el mundo corporativo y sobre todo con su posición en la jerarquía organizacional, como podrá observarse.

El aporte de esta tesis radica en su eje interpretativo al centrarse en la importancia de lo relacional en la construcción de masculinidad y en la reproducción social de la elite empresarial local en las modernas organizaciones capitalistas. Las preguntas de investigación surgen de la observación, interacción y conversación con gerentes que, aunque inmersos en el proceso de producción, no se presentan como agentes pasivos frente a la asimilación del discurso corporativo. Se evidencia constantemente el conflicto inherente, la inestabilidad del guión y las tensiones que ejercen sobre él, los sujetos situados al margen del tipo ideal pero que lograron entrar al campo gerencial de una firma trasnacional. Las perspectivas conceptuales que sigue la producción de esta tesis están dirigidas a:

- i) ilustrar la manera como enfrentan los sujetos de elite de grandes trasnacionales la adopción del discurso dominante en relación a la norma corporativa global y a las nociones de género locales desde un lugar particular,
- ii) evidenciar la inestabilidad del guión, las tensiones derivadas de una masculinización que atraviesa diferentes ámbitos y relaciones (como pares, jefes y subalternos) y el conflicto que animan especialmente aquellos sujetos situados al margen del tipo ideal pero ubicados dentro del campo gerencial de una trasnacional,

- iii) enfatizar 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,
- iv) descubrir los mecanismos institucionales dispuestos para reproducir la jerarquía de clase, racial y sexual en contravía del discurso empresarial que pregona la diversidad e insiste en la meritocracia de las organizaciones modernas y
- v) visibilizar la imbricación entre lo público y lo privado cada vez que el sujeto termina internalizando 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 modelo corporativo.

Esta tesis contribuye en tanto ofrece un aporte a la literatura antropológica existente en relación al estudio de las elites y en torno al tema de construcción de masculinidades de sujetos de poder. La disciplina se ha dedicado en gran parte a entender a grupos subalternos y marginados, dejando poco al análisis de las lógicas de reproducción social de las elites, menos aún de la construcción de subalternidades dentro de estas elites y de la adopción que hacen de las nociones dominantes de género. El vacío se evidencia aún más en estudios de elite de ciudades marginales al orden mundial pero pertenecientes al mundo trasnacional desde América Latina.

La posibilidad de acceso y de observación del mundo corporativo desde adentro se explica por una localización etnográfica privilegiada. Mi inmersión en el campo de estudio empieza en 1998, año en el cual inicio una carrera gerencial en una de las corporaciones más grandes en el mundo por casi cinco años, sigue con mi paso por otra corporación global –también primer mundista y perteneciente al sector de consumo masivo- y termina en el presente con mi trabajo actual 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 permite mi acceso a eventos,

espacios y redes sociales necesarias para aplicar el método de observación participante sobre la cotidianidad y la intimidad de ese círculo gerencial del mundo corporativo transnacional. Así también asegura 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. El retrato construido del objeto de estudio de esta tesis 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 formada por ciertas técnicas de investigación cualitativa.

Así mismo, mi inmersión en el mundo empresarial transnacional ha resultado en mi propio extrañamiento frente a la lógica, el orden y los valores corporativos. Son estas reflexiones persistentes las que me motivan a la producción de este texto desde una mirada condicionada por mi posición de mujer, latina, gerente 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 en donde sólo algunas verdades son posibles. Aún así, es en el diálogo con otros agentes con lenguaje y experiencias diferentes y compartidas que se producen conexiones que posibilitan la construcción de conocimiento. Parto desde una perspectiva parcial, localizable y crítica en donde es posible construir una objetividad, un *conocimiento situado* en palabras de 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 en el desarrollo del trabajo de campo y en la producción de este texto.

Limitaciones del campo y avances en estudios de elites masculinas desde la región

El estudio de masculinidades surge en países anglosajones en la década de los setenta. En 1997, Guttman en su revisión de la disciplina 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 los 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 que preocupa y determina la producción de esta tesis. 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) llamó 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 (Guttman, 1997:400)

En Latinoamérica, una primera ola de trabajos estarían enmarcados en el análisis de la producción de las masculinidades desde diferentes ejes temáticos: la identidad masculina, la paternidad, machismo, los ámbitos de homosocialidad masculina, violencia intrafamiliar y salud reproductiva vs. sexualidad masculina (Fuller, 2001, Olavarría 2001, Lancaster, 1998, Gutmann, 2000, Andrade, 2001, Viveros y Vigoya, 2001, Herrera y Rodríguez, 2001). En la región, se parte de un rápido reconocimiento a la diversidad de experiencias e identidades en los hombres que superaba la perspectiva esencialista que encerraba a todos en una sola identidad y se manifiesta 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).

Sin embargo, es Bastos (1998) quien cuestiona el vacío que dejan estas investigaciones al no incorporar la manera cómo se negocia la autoridad masculina al interior de los hogares y, retomando la perspectiva de Gilmore (1990), destaca el papel que las mujeres tienen al negociar las relaciones de poder con los hombres, desde diferentes posiciones, ámbitos y estrategias en su estudio entre indígenas y mestizos de la ciudad de Guatemala. Fonseca (2003) también logra incorporar una perspectiva relacional en la investigación aplicada en un barrio popular de Brasil. En este, muestra una manera cómo se despliega la masculinidad en las relaciones de género al describir la forma como los hombres son desprestigiados por las mujeres al ser engañados y poner en duda su honor y masculinidad. Esta tesis decide incorporar las voces femeninas para avanzar en esa mirada relacional capaz de escuchar a aquellas mujeres que compiten contra sus hombres pares por el poder de grandes transnacionales y que viven también los efectos del proceso de masculinización que resulta en la producción de gerentes útiles a los intereses del capitalismo hoy.

Para el caso de élites masculinas, los estudios son 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, las autoras relatan el caso de los Gómez y su empresa familiar, la cual se estructura bajo una lógica paternalista que intenta adaptarse al mundo corporativo moderno. A través de este estudio 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 lado, sirve para ilustrar un modelo hegemónico, en la élite masculina local, 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).

La importancia de la procedencia social y redes de parentesco en la sociedad mexicana cobran un peso importante en la definición de sus sujetos de élite. Resulta significativo también el aporte que hace este estudio al resaltar la existencia de subalternidades dentro de la elite local que pueden incluir un amplio espectro de personas con capitales económicos y culturales diversos. Este aspecto se tomará en consideración al interpretar el orden y las jerarquías presentes dentro de las elites colombianas y ecuatorianas que terminan por ordenar la posición de los y las gerentes estudiadas.

En el 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. Esta tesis evidencia la manera como lo local recibe, apropia y contesta los códigos foráneos de masculinidad en los sujetos y las comunidades 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 lo particular. Este trabajo también intenta descubrir algo del impacto que fenómenos globales, como el feminismo y el neoliberalismo, han tenido sobre los hombres y las masculinidades de Latinoamérica.

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 en relación con “la dinámica cultural de utilización, adaptación y cambio de los valores de la masculinidad hegemónica en el seno de la globalización” (Ruiz, 2001: 37). Resalta la tendencia a la generalización y exportación de modelos masculinos a través del análisis del discurso de los medios de comunicación y de las instituciones globalizadas. Citando a Kimmel (En Moreno, 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 esta 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).

En un contexto de globalización, desigualdad y migración, la pugna entre las diferentes configuraciones 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, agrega (Moreno 2001:48-50).

El papel de los medios en reproducir las cualidades deseables para los hombres es considerado por la autora al incluir un estudio de Barthel (“A Gentleman and a Consumer”) que analiza los anuncios publicitarios –producidos mayoritariamente por trasnacionales- en Estados Unidos. Se encontraron los siguientes atributos deseables para los hombres: racionalidad crítica, exigencia (con respecto a sí mismo, a otras personas, a sus cosas y productos), independencia (de la opinión / acción de los demás), competencia (en un modelo jerárquico de siempre ganar), distinción de/sobre otros, libertad, elección activa, rigor, fuerza, precisión y placer sexualizado (Moreno, 2001: 42).

Para el 2008, Olavarría publica el primer estudio sobre élites masculinas en Chile, como parte de un estudio internacional acerca de “Masculinidades Trasnacionales” de Raewyn Connell que se encuentra en curso. El trabajo de campo se realiza a partir de entrevistas de profundidad dirigidas a ejecutivos(as) de nivel medio y superior, tomadores de decisiones tanto en firmas privadas como en el sector público (Olavarría, 2008: 77).

Los principales hallazgos se centran en el desarrollo de una lógica corporativa que requiere de: i) La selección de un perfil particular dado por la posición social del sujeto (de procedencia familiar de sectores altos y medios, educación superior y formación en colegios privados católicos) y por competencias de flexibilidad, adaptabilidad, poder lidiar con el riesgo y con 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), “personas que ya conocen las reglas del juego de la globalización” (Olavarría, 2008:82). 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, según Connell (2008). “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 requerirán de cuerpos jóvenes y saludables que puedan atender al ritmo laboral que los negocios demandan.

Las conclusiones de Olavarría (2008) se basan en entrevistas de profundidad que no incluyen la observación de interacciones, la presentación y la actuación de los sujetos ante sus otros. Tampoco se abordan las percepciones de esos otros constitutivos. Mientras tanto, la mirada etnográfica acerca de la construcción de masculinidades en elites corporativas que se derivan del estudio de Allison (1994) resultan referenciales para esta tesis. Sus conclusiones se sustentan en el ejercicio de observación participante que realiza al trabajar como acompañante de ejecutivos en un club nocturno de la ciudad de Tokio.

Las visitas frecuentes a clubes nocturnos atendidos por mujeres que tienen los ejecutivos de grandes corporaciones resulta ser una práctica naturalizada e institucionalizada en el Japón contemporáneo. El ritual se presenta como un dispositivo efectivo para la construcción de masculinidad de los altos ejecutivos que usa mecanismos como: la rutina de salidas, percibidas como recreativas y no laborales, que sirven para extender la jornada laboral y construir lealtad hacia el trabajo y la corporación, la creación de camaraderías homosociales cerradas y las acompañantes, útiles para el desarrollo de la identidad masculina requerida para asumir 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 simbólicamente y ritualmente a través de las mujeres y de la sexualidad que representan” (1994:150). La acompañante ayuda a garantizar que la actuación del hombre pueda completarse de forma segura.

En los clubes nocturnos se brinda ese espacio seguro para el ejecutivo para la construcción de la representación que responde al discurso masculino dominante en la personificación de un hombre adicto a su trabajo, devoto por la corporación, con carácter

seguro, autoritario, con capacidad de mando y en la actuación como hombre deseable y sexualizado (“sukebei”) -capaz de acceder y ser dueño de cuerpos femeninos cuando así lo decida-. Con las ‘acompañantes’, la corporación puede comprar una ilusión de poder para el sujeto al crear una coreografía capaz de proveer la imagen del ser deseado por hermosas mujeres remuneradas para, por lo menos, “masturbar su ego” (1994:23) y brindarle un espacio para actuar de forma desinhibida y sexualizada, anulando de antemano para él cualquier posibilidad de rechazo. Allison incorpora a las mujeres como objeto constitutivo para construir y legitimar la masculinidad de sujetos de la elite corporativa en Japón.

De la revisión realizada se puede colegir la ausencia de estudios de las elites en América Latina. Más aún, si se trata de ejercicios etnográficos aplicados a elites corporativas. La escasa literatura en relación a la construcción de masculinidades en las elites latinas se convierte en una limitación para entender el rol que estas cumplen en la reproducción del orden local y mundial desde su posición en la periferia.

Los estudios de masculinidades de la región que se sustentan exclusivamente en información secundaria o en entrevistas aplicadas al objeto de investigación abordan lo masculino omitiendo las voces de sus otros y la observación de las interacciones y de la actuación pública indispensable para probar masculinidad. La falta de una perspectiva relacional, adicionalmente, no permite analizar la inestabilidad presente en el guión de lo masculino, las negociaciones que surgen en el proceso y el rol crucial de los(as) situados al margen, encargados de empujar las fronteras de las relaciones de género y del discurso dominante. La mirada de la mujer de Allison (1994), por su parte aparece desde un rol particular, actuando como mujer objeto desde un espacio particular y ejerciendo una representación limitada y estereotipada del sujeto femenino que no deja ver las negociaciones presentes para el sujeto de poder al tener que construir su masculinidad en el marco de un sistema de relaciones de género presente en los diferentes ámbitos de su cotidianidad.

Por último, los hallazgos de los estudiosos de masculinidades (Olavarría, 2008, Connell, 1997, Fuller, 2001, Gilmore, 1990, entre otros) persisten en la profundización de la dicotomía entre hombres y mujeres en torno a sus cuerpos y en la trampa de presentar la identidad como fija y estable. Esta visión perpetúa la negación de la existencia de sujetos

y cuerpos intersexuados con posibilidades de construcción y representación de identidades opuestas o alternas a su sexo biológico. Esta tesis estudia a mujeres y a hombres que se presentan desde diferentes facetas: como el otro constitutivo, objeto útil para la construcción de masculinidades y como sujetos inmersos también en el proceso de masculinización dentro del mismo campo.

Masculinidades hegemónicas desde los márgenes

Bederman (1995) incorpora una dimensión histórica, ideológica y dinámica en su estudio de la historia cultural de género y raza en los Estados Unidos durante el período 1880-1917. Las masculinidades se consideran producto de procesos y relaciones históricamente móviles, en donde las representaciones dominantes deben restaurarse para poder legitimar la autoridad masculina mientras se subordinan otras configuraciones. Lejos de entrar en crisis, las masculinidades son ratificadas detrás de nuevas representaciones.

Durante el período analizado, se evidencia la coexistencia de diferentes masculinidades capaces de preservar el poder de diversos grupos de hombres en cada momento. Así, por ejemplo, la identidad para hombres blancos de clase media en Estados Unidos se demostraba en 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 momento. Mientras tanto, se evidencia el contraste en gustos, modales y costumbres del grupo de hombres de clase media que surge con la consolidación del capitalismo durante este período, con el decoro y la feminidad que destacaba a los hombres de la época victoriana que le precede.

El análisis Bederman contribuye al mostrar la manera cómo se construye 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 (sexo y raza). Su cuestionamiento ante la convergencia histórica entre poder, sexo y raza resulta determinante para esta tesis. La metodología utilizada por la autora, basada en el análisis de sujetos al margen permite explicitar y desmontar jerarquías de clase, género y raza en el análisis. Esta tesis rescata esta técnica de investigación para poder evidenciar los límites del modelo de

masculinidad hegemónica en comunidades corporativas y las tensiones que ejercen sobre él los sujetos situados fuera de la norma por su condición de sexo, raza, orientación sexual o clase. De esta forma, la metodología seleccionada se convirtió en herramienta crucial en el objetivo de cuestionar primero la estabilidad del guión masculino antes que describir al discurso hegemónico y a una muestra de sujetos representativos de él.

Utilizo el concepto de Connell que define a la masculinidad desde una perspectiva procesual y relacional como una “posición en las relaciones de género, con las prácticas por las cuales los sujetos se comprometen a dicha posición y los efectos de esas prácticas en lo corporal, cultural y en la personalidad” (Connell, 1997: 6). No solamente los sujetos, también las instituciones estarían 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).

Por otra parte, retomo el concepto de “masculinidad hegemónica”, basado en la noción de hegemonía gramsciana, que utiliza Connell (1997) para introducir el consentimiento y el consenso (no solamente la coerción) como mecanismos necesarios para que un orden pueda legitimarse y perpetuarse. El concepto resulta útil para el análisis de las inequidades de poder existentes dentro de las transnacionales y la manera cómo responden las jerarquías ante el problema de la legitimidad. Connell, sin embargo, define a la masculinidad hegemónica como “la configuración de la práctica genérica que encarna la respuesta aceptada al problema de legitimidad del patriarcado, la que garantiza la posición dominante para los hombres y la subordinación para las mujeres.” Esta noción es productiva pero, sin embargo, entra en disputa con la propuesta de una mirada queer que propone este estudio, en la medida en que reproduce la dicotomía entre hombres y mujeres sin dejar cabida a una mirada intersexuada hacia los sujetos de poder, independiente de su sexo, capaces de *performar* en un momento dado o para una audiencia específica lo que se espera de su otro género. En esta tesis, por tanto, aplicaré el concepto de masculinidad hegemónica a la observación de sujetos masculinos, tanto hombres como mujeres, que legitiman su dominación sobre aquellos(as) feminizados en grandes corporaciones.

Importante de anotar, el aporte de Connell en relación a que “no todos los portadores más visibles de la masculinidad hegemónica son siempre las personas más poderosas.... Y, los poseedores de poder institucional o de gran riqueza pueden estar lejos del modelo hegemónico en sus vidas personales” (1997: 40). Esto invita a profundizar en las otras variables constitutivas para el análisis de los más poderosos(as) en el mundo corporativo y la necesidad de contextualizar la observación de la actuación de los sujetos dentro de un contexto/escenario dado y para una audiencia determinada.

Capitalismo y corporaciones transnacionales: la necesidad de un espíritu

La naturalización de sistemas de dominación basados en la acumulación del capital y el género debe entenderse como resultado de un proceso histórico que resulta en la elevación de ciertos cuerpos en diferentes momentos. Mediante Boltanski (2002) pretendo incluir también la necesidad de la creación de una moral particular para legitimar el surgimiento, la permanencia y la expansión del sistema capitalista y la valoración asignada a los sujetos que representan el poder corporativo.

La noción del “espíritu del capitalismo” es primero introducida por Weber (1991), 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). 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). La legitimación del cambio moral se concretaría mediante un marco normativo que favorecía la despenalización de la pasión por el lucro, a partir de la Ilustración.

Inspirado en Weber (1991), Boltanski (2002) enuncia la necesidad de un espíritu para preservar la “ideología que justifica el compromiso con el capitalismo” (2002:9) y describe las tres representaciones que ejemplifican a ese espíritu y que son desarrolladas a medida que la sociedad camina por los diferentes estadios del capitalismo.

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 la teoría económica y de un discurso moral determinado. El poder de la teoría económica, por su parte, radica en que se presenta como una ciencia autónoma y objetiva, independiente de la ideología. De esta forma, logra naturalizar creencias como la 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 pasarían a considerarse indicadores de progreso, desarrollo y bienestar general sin importar el incremento en desigualdad y pobreza de sus otros, la gran mayoría de habitantes.

Mientras tanto el discurso moral capitalista requirió de la producción de sujetos capaces de personificar el espíritu capitalista. El primer espíritu es representado detrás de la figura

heroica del burgués empresario quien personifica y eleva 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. De forma contradictoria, el burgués combinaría el cientificismo con el tradicionalismo, este último evidenciado en prácticas como el paternalismo, el valor por la familia, el linaje y la castidad de las hijas. Así también contrasta su avaricia con el gusto por la caridad, su sed insaciable por lucro con el moralismo y con la honestidad que pregona.

Hacia 1930, los cambios en las grandes empresas, asociados a una creciente fascinación por el gigantismo, las economías de escala, la estandarización de productos y procesos, la extensión de los mercados y el marketing requirieron de la producción de un segundo espíritu en donde la figura central ya no es el individuo/dueño sino una empresa liderada por un director asalariado. Empleado, profesional, que actuaría con una enorme fe hacia lo cuantitativo, la racionalidad y la planeación a largo plazo y que empezaría también a incorporar elementos de un carácter cívico.

Por último, un tercer espíritu estaría formándose en la era de la globalización ante la preocupación transnacional por seguridad y la necesidad de crear una zona pacificada para la vida de los sujetos de mayor poder. Se recalca la incorporación de producciones culturales provenientes de discursos críticos que sirvan al fortalecimiento y renovación del capitalista mediante la creación de nuevas representaciones.

Este proceso ha venido acompañado con: “el debilitamiento de la crítica... el nuevo entusiasmo por la empresa... la escasa, por ahora, capacidad movilizadora aún cuando no faltan motivos para la indignación; la profunda transformación del discurso de gestión empresarial y de las justificaciones de la evolución del capitalismo... el surgimiento de nuevas representaciones de la sociedad, de formas inéditas de poner a prueba a las personas y a las cosas y, en consecuencia, de nuevas formas de triunfar o fracasar” (Boltanski, 2002:2).

La relación dinámica entre el capitalismo y su crítica explican la reproducción y permanencia del orden. “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). La adopción de creencias y practicas espirituales orientales en ejecutivos occidentales, por ejemplo, así como la promoción que hacen las firmas al contratar talleres y capacitaciones de terceros para el “desarrollo / crecimiento personal” de sus ejecutivos, ilustran esta estrategia que hace parte de la personificación y entorno que rodea a ese tercer espíritu de Boltanski. Al respecto, el aporte de Zizek acerca de la efervescencia del Budismo en Occidente, resulta ilustrativo:

Aunque se presenta como el remedio en contra de la tensión y el estrés de las dinámicas capitalistas... 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, en cambio, “dejarse ir”, mientras se mantiene una distancia e indiferencia sobre la danza loca del proceso acelerado.

El Budista Occidental es discutiblemente 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-).

Prácticas y programas de corte psicológico -y algunas veces hasta espiritual- para ejecutivos (eneagramas, coaching, talleres de yoga y taichi, entrenamientos de pensamiento positivo y crecimiento personal por ejemplo), funcionarían como ese fetiche que enmascara diferentes formas de explotación mientras aumenta el nivel de sacrificio y lealtad para terminar convirtiendo al trabajador en sujeto dócil y devoto, capaz de entregar su vida a la familia corporativa. Algunos deseosos de éxito, seguridad y afiliación, se dejan llevar y prefieren ignorar el objeto real de su devoción.

Vale la pena incluir aquí la personificación publicada por The Economist en 1997 para representar a ese “Hombre de Davos”¹ y la crítica de Beneria (1999) a este respecto:

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

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

gerencialismo. Pero, parte de la belleza del “Hombre de Davos” es que, en general, le importa un bledo la cultura. (Beneria, 1999: 21)

Beneria (1999) recuerda la existencia de posiciones alternas a la tendencia homogenizante de *The Economist* (1997) al referirse al “Hombre de Davos”, a su supuesta proclividad a unir pueblos y culturas y a la glorificación generalizada de su persona. Beneria (1999: 22) 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”.

La gran utilidad de este capítulo radica en incluir la necesidad de una moral para el despliegue y la elevación de los portavoces del capitalismo. El marco histórico posibilita entonces la inclusión de una mirada en torno a la formación de una ética particular capaz de contextualizar y cuestionar la naturalización de la codicia, del discurso empresarial y de ciertos valores y prácticas que se derivan de las culturas corporativas.

Por su parte, a la crítica de Beneria (1999) debo sumar los hallazgos que presenta esta tesis en relación a la complejidad presente en la masculinización de los prospectos “Hombres de Davos”. El proceso no resulta homogéneo, acrítico, estable o gratuito ni siquiera para los actores que lo personifican y terminan convirtiéndose en representantes y portavoces del espíritu capitalista como se podrá observar.

Por último, las limitaciones de Boltanski aparecen cada vez que omita dimensiones cruciales en la raza, el sexo y la clase de la persona que representa a cada uno de los espíritus del capitalismo. Al prescindir de estos elementos en la descripción, se silencia la relación nada gratuita entre la producción de una moral y los límites impuestos para su personificación, así como los efectos que esta relación tiene sobre el ordenamiento de los cuerpos, el género y las relaciones de poder en cada momento.

Culturas corporativas

La globalización se caracteriza: “por un lado, con el proceso de concentración de empresas (el nacimiento de corporaciones nacionales y multinacionales) y la organización de mercados de bienes, de capitales y de trabajo; por otro lado, con el hecho de que el Estado interviene en las crecientes fallas de funcionamiento del mercado”

(Habermas, 1999: 68). Algunos de los rasgos del capitalismo tardío incluirán: la “formación de precios impuestos” que ocurre cuando las grandes corporaciones controlan los movimientos de precios de sus mercados (salarios incluidos) 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 los derechos comunales entre otros. (Habermas, 1999: 75).

Según Applbaum (2000), el surgimiento de grandes transnacionales se intensificaría con los cambios en la estructura de costos que tuvieron lugar en las empresas alrededor de la Segunda Guerra Mundial. La creciente competencia entre firmas 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, id: 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.

Applbaum, sin embargo, cuestiona el discurso de la globalización y los efectos que aparecen al presentarse 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 transnacionales 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” (Applbaum, 2000:259). La racionalidad gerencial que lo sostiene se erige como un “instrumento no cuestionado de conocimiento” (Applbaum, 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” (Applbaum, 2000: 259). El área de mercadeo se convierte así en la función de mayor jerarquía, el ‘área crítica’ (en el lenguaje corporativo), única proveedora de gerentes generales, dentro de las trasnacionales de consumo masivo.

La producción de masculinidades en trasnacionales de consumo se concentrará en el grupo élite corporativo, esto es, el área gerencial, de mercadeo. Allí se encuentran los agentes más productivos para la expansión del sistema y los cuerpos que deben personificar la masculinidad hegemónica capaz de sustentar el discurso corporativo.

Dado el creciente número de personas perteneciente a culturas corporativas trasnacionales, la antropología ocupacional empieza a interesarse por estudiar los efectos del encuentro entre lo local y lo trasnacional para estas firmas. Brannen (1998) dirige sus estudios a entender el comportamiento organizacional de las trasnacionales, la cultura y el lenguaje corporativo que surge en ámbitos multiculturales. Acerca de las limitaciones que existían en el campo para los estudios de caso relacionados, la autora afirma que:

Existen cuatro limitaciones teóricas en la literatura gerencial actual para proveer un marco conceptual adecuado para entender la dinámica cultural de una organización Japonesa / Americana: i) Nuestro concepto de cultura es parroquial, ii) Cultura (nacional u organizacional) es asumida como consistente en sus manifestaciones en pensamiento y comportamiento a lo largo de un grupo de individuos, iii) no existe un entendimiento acerca de la interface entre cultura nacional y cultura organizacional y iv) las culturas se perciben como estáticas lo cual no permite reinterpretar el contrato cultural original. (Brannen, 1998: 8)

Las limitaciones del concepto de cultura, aplicado a los estudios tradicionales de la antropología ocupacional, demandarían la introducción de una nueva mirada de economía política en el campo para así evidenciar la vulnerabilidad de la cultura ante las condiciones históricas y políticas (Roseberry, 1989, Sahlins, 1985, Wolf, 1982). Brannen utiliza el concepto de cultura de Ong (1987) que incorpora nociones de inestabilidad, conflicto y dependencia: “Cultura es tomada como una serie de significados y prácticas, históricamente situadas, emergentes, cambiantes e incompletas, generadas por redes de agencia y poder. El cambio cultural... es entendido como los efectos contradictorios que implican cambios en identidad, relaciones de conflicto y dependencia, incluyendo la experiencia de la realidad en sí misma” (Brannen, 1998: 9).

Esta noción es consistente con los aportes que había hecho el interaccionismo simbólico en donde: “Cultura implica que las directrices de las acciones humanas están en gran parte condicionadas por un sistema colectivo, cargado de ideas, sentimientos, acuerdos y objetos, aprendidos y transmitidos socialmente – una conciencia colectiva, en el sentido de Durkheim” (Gamst and Norbeck, 1976:6, 32, 44-47 –Traducción de P. Sánchez-). La interacción no es aleatoria, por el contrario, está basada sobre una serie de significados o símbolos compartidos que son, a su vez, producto de tal interacción. La cultura colectiva sería la que permitiría, a un individuo o grupo particular, participar en un diálogo no explícito con el otro, con gran eficacia. Así también, el actor tiene la habilidad para actuar frente a expectativas determinadas y para anticipar la actuación del otro.

La perspectiva histórica y relacional se diferencia de definiciones anteriores de cultura corporativa en donde: i) la noción de cultura se limitaba a una visión no holística centrada en las normas, valores y símbolos de una organización mientras excluía dimensiones extrínsecas constitutivas para la cultura corporativa como la política, la tecnología y la economía, ii) cultura corporativa era definida en torno a medidas de productividad para la firma o como una ventaja competitiva dentro del mercado (Camst, 1989: 13-15), dejando por fuera elementos claves que hacen parte de las evaluaciones de los sujetos en relación a la internalización y personificación de valores diferenciales específicos, comprendidos en una dimensión más moral que de mercado, iii) se reducía la cultura a la perspectiva de ciertos actores, lo que limitaba la capacidad de agencia de todos los involucrados en la red de relaciones de una organización y iv) se entendía como la creación del fundador de la empresa, asumiendo que su personalidad, visión y valores se imprimían en el desarrollo de una cultura determinada. Bajo esta perspectiva, la cultura sería tomada como la posesión de un individuo y no como un acto colectivo (Camst, 1989: 14).

El marco conceptual y estrategia metodológica de esta tesis se interesa por ratificar un concepto renovado de cultura en la disciplina de la antropología ocupacional en donde se insiste en la contextualización histórica y social del sujeto y las instituciones, su posición dentro de un campo particular con múltiples agencias y jerarquías y en el conflicto inherente en las relaciones de alianza, dependencia y competencia frente a sus otros. La asimilación y acumulación del capital cultural requerido para el grupo élite se convierte en activo indispensable para triunfar. La efectividad dependerá de la capacidad y de la

habilidad del sujeto para adoptar los significados de una conciencia colectiva determinada que se nutre de nociones dominantes de género y de clase que han sido inscritas en la cultura local, en la cultura corporativa transnacional y en el discurso empresarial global.

Utilizaré el concepto de Goffman para abordar el análisis de las interacciones entre los sujetos de poder pertenecientes a un tipo de institución y espacio gerencial que opera 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). El concepto resulta relevante para entender la lógica corporativa al reflejar el proceso de inmersión y alienación que viven los sujetos pertenecientes a las élites corporativas. La apropiación exagerada del tiempo de los gerentes del área crítica y su aislamiento espacial dentro de las firmas aparece como mecanismo efectivo para disciplinar y desarraigar a los sujetos de su propio medio y de su vida personal y familiar. Para Boltanski, 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).

La distancia frente al hogar que requiere la construcción del ser masculino se replica en la masculinización de las elites corporativas. El uso de símbolos militares y guerreristas se evidenciarán en la etnografía realizada en uno de los rituales corporativos más importantes para una transnacional de consumo: el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Se podrá observar entonces la relevancia que la analogía con el ejército, utilizada por Boltanski, tiene para el *performance* masculino y dentro de las culturas corporativas estudiadas. A la coreografía militar se le suman otras metáforas locales como el uso del fútbol para apoyar la masculinización de los líderes como veremos.

Por último, el objeto de estudio de esta tesis requiere también del uso de un concepto de intimidad capaz de explicar los efectos que el proceso de masculinización tiene sobre la vida personal de los sujetos. Primero, en la medida que la lógica corporativa termina trascendiendo el ámbito laboral para gobernar la intimidad de los sujetos y visibilizarse tanto en el comportamiento como en el ordenamiento de los diversos aspectos de su vida privada. Segundo, en tanto exige a los sujetos la exposición de pruebas de su orientación sexual, estilo de familia y vida personal ante la firma para así demostrar en lo público la

apropiación de los valores corporativos y su capacidad para convertirse en digno representante de la comunidad a la que pertenece. Tercero, en tanto que su intimidad acontece tanto en el ámbito privado, fuera del lugar de trabajo, como en lo público, en el ámbito laboral. Parte de la vida afectiva y, para algunos, también de la vida sexual ocurre dentro de la firma. La imbricación de lo público y lo privado y la necesidad de exposición pública de lo íntimo es enfatizado en el concepto de intimidad propuesto por Berlant (2000) quien se dedica al estudio de la producción legal y normativa del concepto de ciudadanía en Estados Unidos desde el siglo XIX. Siguiendo a Habermas, la autora da cuenta del surgimiento histórico de “un modo público de identificación y de desarrollo personal”.

Las personas se prepararían para una función social crítica en lo que Habermas llamó las esferas domésticas de la intimidad, en donde ellos aprenderían (desde las novelas hasta los periódicos) a experimentar sus vidas personales teatralmente, como si estuvieran orientadas hacia una audiencia. Esto para decir que la sociedad liberal se fundó sobre la migración de las expectativas íntimas entre lo público y lo doméstico... (A su vez) las instituciones que producen experiencias colectivas como el cine y otras formas de entretenimiento, empezaron a mezclar las demandas de la cultura democrática con el deseo por entretenimiento. (Berlant, 2000:3)

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. Como medio para articular el poder comprende cuatro elementos interrelacionados. Siguiendo a Scott:

Primero, símbolos culturalmente disponibles que evocan representaciones múltiples (y a menudo contradictorias) – Eva y María, por ejemplo, como símbolos de la mujer en la tradición cristiana occidental-, pero también mitos de luz y oscuridad, de purificación y de contaminación, inocencia y corrupción. Segundo, conceptos normativos que manifiestan las interpretaciones de los significados de los símbolos, en un intento de limitar y contener sus posibilidades metafóricas...

El cuarto aspecto es la identidad subjetiva. Estoy de acuerdo con la formulación de la antropóloga Gayle Rubin de que el psicoanálisis ofrece una teoría importante sobre la reproducción de género, una descripción de la “transformación de la sexualidad biológica de los individuos a medida que son aculturados” (Rubin,

1975) Pero la pretensión universal del psicoanálisis me hace vacilar... Los historiadores, en cambio, necesitan investigar las formas en que se construyen esencialmente las identidades genéricas y relacionar sus hallazgos con una serie de actividades, organizaciones sociales y representaciones culturales, históricamente específicas. (Scott, 1996: 23-25).

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).

La mirada que adopto hacia el género insiste en la noción 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. El patrón de segmentación de identidades sociales en el mundo corporativo resulta ser mucho más complejo que la mirada binaria que separa por categorías a hombres y mujeres ejecutivos. Testimonios referentes a la creciente masculinización de mujeres ejecutivas con el paso de los años en el mundo corporativo y al acceder a estadios más altos de poder se podrán observar en esta tesis.

En consecuencia, abordaré 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 sujetos aparecen intersexuados y con posibilidad de agencia para significar poder o resistencia mediante el uso de estrategias intersexuadas también. En particular, las voces de sujetos situados al margen profundizan sobre esta última agenda.

La existencia de dos categorías referenciales -hombre y mujer- queda plasmada en este texto en las referencias constantes de lo que se designa como “masculino” siguiendo la matriz de significados que el mismo sistema provee. La mirada tiende así a embargarse en el marco normativo de género. Por tanto, el esfuerzo metodológico se dirige a promover las voces al margen dentro del campo corporativo y a favorecer una perspectiva relacional para poder descubrir la complejidad de un proceso de disciplinamiento

masculino que ocurre en medio de un sistema de relaciones de género en donde participan actores y estrategias intersexuadas que se enfrentan y desestabilizan constantemente el guión. Esta tesis, por tanto, no se limita al análisis de hombres “exitosos” ni al registro exclusivo del discurso hegemónico.

Incorporo además en mi mirada etnográfica 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 puedo analizar con mi observación de rituales corporativos y con mi propia inmersión dentro de la cotidianidad del mundo corporativo. A este primer uso de *performance* integro, sin embargo, el giro que brinda el concepto de performatividad de Butler para integrar la capacidad creativa de los cuerpos para actualizar el guión e insistir en la presencia de desajuste que sirve para superar la noción aparente de fijeza de un guión pre-establecido. Acerca de la actualización del guión de género a través del acto performativo, Butler escribe:

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 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 tipo ideal de gerente de una trasnacional trata de seguir un guión masculino que es citado y actualizado reiterativamente por los sujetos a prueba en la escena de poder corporativa. Las grandes trasnacionales, objeto de este estudio, cuentan incluso con

manuales corporativos en donde se explicitan los valores y el modelo de comportamiento exigido, especialmente para la actuación de los sujetos de poder. La firma dicta la norma que servirá para evaluar su comportamiento e imponer premios y sanciones a aquellos(as) observados. El guión, sin embargo, es dinámico y puede adaptarse a las necesidades de la cultura corporativa, el momento de mercado, el lugar, el tipo de organización y el mercado o categoría en las que compite la corporación. Y, aunque la normativa tiende a ratificar una masculinidad hegemónica y a cobrar los efectos de género que ésta supone, el modelo masculino llamado “liderazgo” puede tener variaciones entre culturas, lugares y comunidades corporativas.

Por otra parte, en la trama continua de interacciones entre gerentes, los sujetos siguen y repiten el guión. Sin embargo, en la repetición nunca se repite lo mismo, los sujetos encuentran formas de resistir o escapar a la normativa o utilizarla de manera estratégica para mejorar su posición. La presencia de un desajuste constante reta las fronteras del sistema y devela las contradicciones inherentes a la representación que la norma impone como se podrá observar en las narrativas de los(as) gerentes estudiados(as).

Por último, incorporo el concepto de homosocialidad de Sedgwick (1985) que hace referencia a las instancias de socialización de grupos de hombres 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. La presencia recurrente de rituales homosociales en la escena corporativa y la contribución definitiva que hacen a la construcción de masculinidad se evidencia en el trabajo de campo. Aparecen entonces como dispositivo efectivo para excluir de las redes de poder a los sujetos feminizados, determinar quiénes conformarán los grupos minoritarios en la elite corporativa y perpetuar los efectos del sistema de género.

Estrategia metodológica

Las culturas corporativas transnacionales no solamente puede tener un lugar de origen diferente, que influya en los valores y las prácticas difundidas, sino que también se reconfiguran cada vez que viajan entre los diferentes países y en la medida que participan sujetos procedentes de diferentes lugares y algunos con vidas transnacionales.

El trabajo de campo siguió dos estrategias. La primera, el análisis de trayectorias de vida de gerentes, colombianos(as) y ecuatorianos(as), que compiten en el campo gerencial de grandes transnacionales. Se incluyeron casos de estudio que representan las voces minoritarias, situadas al margen del campo analizado.

La segunda estrategia se dirige al análisis de rituales corporativos (discursos, prácticas, guiones, cuerpos, territorialización del espacio, recursos visuales y auditivos) dispuestos para la presentación de la prueba pública de los sujetos para demostrar la apropiación del modelo masculino hegemónico dentro de su comunidad. El último capítulo, se dedicará al análisis del *performance* que permite reconstruir la representación masculina dominante personificada en los(as) gerentes que lideran el evento. Esta estrategia diferencia esta tesis de estudios recientes del campo de masculinidades en la región (Olavarría, Moreno) que basan sus conclusiones en la realización de entrevistas a ejecutivos, omitiendo así del análisis el despliegue público de la masculinidad, momento preciso en donde se constituye el sujeto hegemónico ideal.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las entrevistas de profundidad a ocho gerentes, la observación de rituales corporativos en cuatro grandes transnacionales, mi inmersión personal en el mundo corporativo desde hace más de diez años y el registro de observaciones en diario de campo.

Para la selección de los sujetos utilicé los siguientes criterios:

Primero, se forzó la 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 compromete la sobre representación de mujeres dentro del estudio, permite observar el registro de voces de sujetos feminizados encarnados en el cuerpo de algunos de los gerentes hombres

entrevistados y de voces masculinas en el registro de algunas de las mujeres gerentes entrevistadas. Esto deja ver las contradicciones inherentes para ambos casos y también los mecanismos de exclusión que en todo caso someten a las mujeres por los cuerpos que habitan. Se trata de cuatro hombres y cuatro mujeres, de los cuales cinco son colombianas(os) y tres ecuatorianas(os). 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 incluirá en el siguiente capítulo.

Segundo, 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 dos casos de gerentes étnicamente diversos en la gerencia de una transnacional en la región. Aunque cito referencias de colegas en este estudio, no pude conseguir entrevistarlos. Las observaciones y menciones de pares, sin embargo, sirvieron para construir un registro acerca de la percepción de sus otros en el ámbito de trabajo.

Tercero, se incluyeron sujetos con experiencia laboral entre seis y quince años en el mundo corporativo. Todos han trabajado para el área elite de grandes transnacionales de consumo masivo y siete de ellos(as) ocupan, en la actualidad, cargos de los estadios representativos de la jerarquía organizacional en la gerencia corporativa. Dos ocupan cargos de vicepresidencia regional, uno de gerencia general, tres de dirección de grupo de mercadeo y dos de gerencia de marca. Todos se encuentran en el área y línea de carrera elite, única que accede en su ascenso a la gerencia general y presidencia. Solamente uno de mis entrevistados se encuentra fuera del mundo corporativo en la actualidad como resultado de la discriminación y exclusión que vivió por motivo de su orientación sexual.

Cuarto, todos los sujetos seleccionados pertenecen a instituciones (o han pertenecido para el caso de estudio del sujeto excluido) que se asemejan en tamaño, posición en el mercado y sector competitivo. Eso 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. Este criterio limita la unidad de análisis a un tipo de institución, se trata de organizaciones que se presentan hoy como pioneras en conocimiento en

mercadeo, en desarrollo de cultura corporativa y procesos de globalización. Esto contrasta con estudios que suman experiencias de ejecutivos que laboran en el sector público y privado, sin problematizar siquiera si las dos lógicas de dos tipos diferentes de instituciones pueden ser compatibles a la hora de sumar y concluir generalidades.

Quinto, todos los entrevistados han tenido asignaciones o traslados internacionales durante su carrera, acorde con la naturaleza transnacional de las organizaciones para las que trabajan. Todos han ocupado cargos con responsabilidad regional sobre varios países a la vez y cinco de ellos(as) han sido “expatriados” (trasladados) por su firma para asumir cargos en países fuera de su lugar de origen. La inclusión de relatos en relación a experiencias de un mismo sujeto ubicado en otro lugar o en otra firma fueron útiles para visualizar las especificidades de una cultura corporativa dada y el contraste entre lo cultural en el ámbito local y cuando el sujeto es situado en ámbitos foráneos y pasa a ocupar una posición de minoría subordinada en otro lugar.

El acceso a mis informantes fue posible gracias a mi relación personal directa con ellos(as) por mi experiencia laboral previa o mediante referencias cercanas de amigos que me recomendaron, lo que posibilitó una conversación fluida. Las entrevistas de profundidad tuvieron una duración mínima de noventa minutos, se realizaron de forma presencial en las ciudades de Bogotá y de Quito durante el período comprendido entre Julio 2008 y Enero de 2010. Una de las entrevistas se realizó por teléfono para incluir el caso de una gerente colombiana situada actualmente en Canadá.

Vale la pena anotar que la selección de estas dos ciudades 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 el lugar resulta definitivo para entender los legados culturales que el sujeto puede apropiarse de su contexto local, la perspectiva de 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: i) lo local (lugar de origen vs. lugar donde reside y trabaja en la actualidad), ii) lo global (en el discurso empresarial), iii) lo corporativo (de la cultura corporativa en particular) y iv) lo

transnacional (en la experiencia que acompaña sus asignaciones, la relación frecuente con pares y equipos de trabajo distribuidos en diferentes países).

Por confidencialidad con el sujeto y la corporación para la que trabaja o ha trabajado utilizo nombres ficticios para designar a los sujetos en el texto. El nombre de las corporaciones es protegido mediante el siguiente signo: [...]. Por último, incluí dos voces adicionales para completar la descripción del gerente tipo para la producción de este texto. Uno, fragmentos de una entrevista que realicé a una ex gerente de recursos humanos, actualmente capacitadora en seminarios de desarrollo personal dirigidos a ejecutivos. Dos, apartes de manuales corporativos y de la voz del CEO (Chief Executive Officer o Presidente) más famoso del mundo, como portavoz del discurso empresarial global.

Las entrevistas de profundidad fueron abiertas, guiadas por tres preguntas principales alrededor de los siguientes temas: 1. Trayectoria de vida de los(as) sujetos, 2. Descripción de los hombres y las mujeres en altos cargos directivos, precisando la participación de ellas dentro de los altos cargos de la transnacional y 3. Minorías: visibilidad de gerentes (hombres y mujeres) de orientación sexual diversa o al margen del tipo racial o de clase en las gerencias generales de Colombia y Ecuador. En buena parte del texto me refiero a “el” gerente para designarle sexo a la representación predominante del sujeto de mayor poder en grandes corporaciones.

Por otra parte, la observación participante 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. Las cuatro corporaciones en donde se aplicó el método etnográfico son grandes transnacionales dedicadas al consumo masivo. Dos de ellas compiten en el sector de alimentos, bebidas y productos de aseo personal y para el hogar. Una en el sector farmacéutico y otra en medios masivos. Dos son de origen colombiano, una de origen estadounidense y la otra alemana. 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 observación de un evento de lanzamiento de un producto nuevo de una transnacional de origen colombiano que tuvo lugar en Bogotá en el mes de marzo de 2009.

Los hallazgos de esta investigación se estructuraron en tres capítulos dedicados a la descripción de la presentación del gerente, su socialización y *performance* público.

El segundo capítulo apunta al análisis de una producción que se inicia con la selección de prospectos, que pasa por el disciplinamiento para asegurar la adopción de un modelo de comportamiento masculino específico y que termina cobrando efectos sobre la vida íntima de los sujetos envueltos y sobre la vida de muchos otros, esto sin cobrar responsables. Se podrá ver la imposición de filtros de edad, clase y raza que anteceden el reclutamiento de los(as) prospectos. Las mujeres y las otras minorías que logran acceder a la carrera gerencial también lo harán en el proceso de masculinización corporativa cuyos efectos trascienden la jornada y el lugar de trabajo y que, en todo caso, no terminan materializándose, para ellos(as), 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 el cuidado o sexualización del gerente a cargo. Aunque existe una alta efectividad en la difusión transnacional del discurso oficial corporativo a través de guiones y manuales de comportamiento, se observa también un espacio a nivel local que da cabida a la apropiación creativa de los nativos en el seno de sus organizaciones. Así mismo, se descubren las tensiones y la manera cómo los sujetos las sortean en medio de decisiones prácticas y de agendas personales preocupadas por 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.

No obstante, el género no es el único condicionamiento de los sujetos estudiados. En capítulos dos y tres, se podrá observar la importancia de la clase social en la definición del sujeto y en aquello que resulta peculiar al sujeto hegemónico del mundo corporativo transnacional. La efectividad del sujeto dependerá absolutamente de su dominio de un gusto socialmente construido y de un estilo de vida determinado que está asociado a la

élite económica local y se hace visible en las preferencias, el consumo, la presentación personal, los valores y las prácticas de los gerentes generales. El capital social que dispone el sujeto en cuestión facilitará enormemente sus posibilidades para asimilar el legado cultural requerido para triunfar. Se podrá ver también cómo los activos que construyen prestigio para este grupo se diferencian de manera marcada con aquellos asociados al grupo de poderosos que concentran el capital cultural de la sociedad y que están destinados a gobernar otro tipo de organizaciones.

En el último capítulo de esta tesis, abordo el problema del *performance* público, fundamental para el estudio de masculinidades 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 un espacio 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 detallada del minuto a minuto de un evento en particular que tiene lugar en el mes de Marzo de 2009 en la ciudad de Bogotá, dentro de una corporación trasnacional de origen local. Incluyo el análisis de la territorialización del espacio, el ordenamiento y la presentación de los sujetos, el lenguaje, los símbolos (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 trasnacional. Por último, con este ejercicio se logra descubrir la manera cómo las relaciones de poder de una comunidad particular se efectúan en las interacciones de un grupo social y la forma como la identidad masculina se define desde una perspectiva relacional.

CAPÍTULO II.

PRESENTACIÓN DEL GERENTE

En este capítulo describo la manera como la masculinización se efectúa mediante la producción de subjetividades, corporalidades y espacios instrumentales a la lógica corporativa del capitalismo tardío. Se podrá observar lo particular de la actuación en el seguimiento de un guión establecido y en la acumulación de un capital específico para pertenecer a un campo que privilegia la masculinización y la reproducción del origen de clase de sus poderosos. La subjetividad requerida deberá materializarse en el cuerpo y representarse ante otros dentro de la escena corporativa. El conflicto inherente al proceso se podrá apreciar en los testimonios de los gerentes estudiados. Empezaré, primero, por describir la estructura del campo gerencial dentro de la firma para pasar a contextualizar el lugar de enunciación de las voces aquí escuchadas que develan, en sus críticas o justificaciones, una posición determinada y la realidad siempre inestable de la estructura de poder analizada.

Segundo describiré el reclutamiento de los sujetos en donde recaen los primeros filtros sociales, efectivos para excluir a la gran mayoría y para, al final, seleccionar a un sujeto tipo que pertenece a la clase dominante y que favorece la reproducción de la distribución del capital económico existente. Las mujeres que ingresan a la carrera gerencial estarán destinadas a iniciar un proceso de masculinización -al igual que sus colegas hombres- para poder ascender hasta cargos de segundo nivel del área crítica de la organización o para pasar a engrosar alguna de las áreas feminizadas de la firma, tales como: recursos humanos, investigación de mercados y ciertos grupos del área comercial. Desde esta posición, reproducirán su rol de género en el servicio, el cuidado o la sexualización de sus otros, gerentes hombres, y servirán para perpetuar el sistema de género en las modernas organizaciones.

Luego, presento el discurso empresarial y la construcción de una idea de éxito asociada al liderazgo. Este resulta ser el atributo clave para el desarrollo y ascenso del sujeto, siguiendo un modelo de actuación dado que traduce la masculinidad hegemónica para una cultura corporativa dada. Es remarcable, sin embargo, la creatividad de los sujetos al recrear el guión y al actualizarlo robusteciéndolo con los códigos masculinos locales. La escena resultante requerirá 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 “exposición²”.

Por último, la adopción del discurso y la repetición de los actos deseados se naturaliza hasta llegar a dominar la vida, laboral y personal, del sujeto poderoso. La lógica y las demandas corporativas terminan invadiendo la vida íntima de los sujetos normalizados, así como también resultan favoreciendo la emergencia de otra vida íntima para ellos(as), esta vez, dentro del lugar de trabajo. De forma inversa, la intimidad de los sujetos fuera del trabajo deberá exponerse públicamente ante la comunidad corporativa como prueba fehaciente de la apropiación del discurso por parte de su representante.

Sujetos y campo

La carrera a la alta gerencia en trasnacionales de consumo se sitúa dentro de un campo cerrado cuyos límites enmarcan al grupo élite de la organización en el espacio creado para el área de mercadeo. Los sujetos pertenecientes centralizan la gerencia de las marcas, manejan sus presupuestos y lideran los procesos y las personas de otros equipos, dispuestas a trabajar desde sus funciones por el incremento de las ganancias en cada uno de los negocios.

El poder del área es conferido por la firma a pocos a través de diferentes dispositivos y es visible para todos mediante el uso de organigramas corporativos. La firma entrega el poder al gerente de marca al darle la facultad para el manejo y el gasto del presupuesto de

² Adopto la noción de “exposure” que traduje como “exposición” para esta tesis y que es aprendido como 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. (Manual corporativo, 2005)

mercadeo, la inversión más importante para el crecimiento de los negocios³. Adicionalmente, le brindará el poder para fijar precios, controlar los estados financieros (Estado de Pérdidas y Ganancias) y decidir sobre recursos económicos y humanos, que se encuentran plasmados en cuadros estratégicos, decisiones de perfil y selección de otras jefaturas y de sus equipos entre otros formatos. Cada negocio tendrá así un gerente de marca ocupando la cabeza de un equipo multifuncional, dependiente de sus decisiones. Los otros estarán ubicados en departamentos denominados como “áreas de servicio” en funciones relacionadas con: producción, finanzas, ventas, promociones, investigación de mercados, investigación y desarrollo de productos y recursos humanos.

El área de mercadeo ofrecerá 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. Éste hace parte de un equipo de gerentes de marcas que se agrupan en una gerencia de grupo la cual constituiría el tercer nivel del escalafón de mercadeo. Después se encuentra la gerencia o dirección de mercadeo que reúne varias gerencias de grupo y reporta, finalmente, a la gerencia general. El gerente general reportará directamente a los socios en la junta directiva. Algunas firmas, sin embargo, incorporan otros escalafones en figuras como la vicepresidencia o la presidencia de la firma. Los entrevistados(as) para esta tesis ocupan un cargo de gerencia de grupo o superior.

La corporación diferenciará al grupo elite del resto desde el perfil y el proceso de selección de prospectos y su reclutamiento, pasando por el salario inicial, el monto y la frecuencia de los incrementos y llegando a conceder el derecho único, desde el inicio, a una proyección de carrera capaz de alcanzar la gerencia general. Así también someterá a los sujetos a evaluaciones periódicas más demandantes en donde el riesgo del despido es inminente cada seis meses y puede estar relacionado a los resultados del negocio, a la actitud del gerente, a decisiones tendientes a ahorrar en costos de nómina o como resultado de los cupos que deja la pirámide gerencial.

³ 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.

El área elite además estará confinada en espacios exclusivos que separa a este grupo de sus otros, negando el acceso a proveedores, familiares, amigos y el resto de empleados sin autorización previa. Aunque tal ordenamiento es justificado por la confidencialidad requerida para el negocio y el temor al espionaje por parte de la competencia, termina reflejando y consolidando una jerarquía particular en donde el aislamiento logra distinguir a los sujetos de mayor poder del resto, crear estatus y promover cierto tipo de interacciones dentro del grupo y con sus otros, el resto de empleados. El encierro del área sumado a las exigencias de tiempo requeridas por la función, la llevan a operar como una “institución total” (Goffman, 1961) bajo una suerte de misticismo y dentro de un ethos particular.

Dentro del campo descrito, se encuentran en disputa distintos capitales por parte de los sujetos que compiten por los ascensos. Parto de la noción de campo que introduce Bourdieu en los años sesenta para tejer el mapa de poder de los(as) gerentes entrevistados y localizar el lugar de enunciación de cada una de las narrativas.

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. (Acerca de la investigación empírica que realiza Bourdieu en torno al mundo del arte y la literatura; Wacquant, 2006: 8)

En los testimonios de esta tesis se podrá escuchar una voz predominante, la de Camilo, el sujeto a quien realicé un mayor número de entrevistas y que representa el nivel más alto de la jerarquía corporativa, portavoz de la narrativa dominante. Ofrece descripciones detalladas y reflexiones profundas que en todo caso terminan por justificar el estado de las cosas en el mundo corporativo local. A sus 34 años ya ocupa un cargo de vicepresidente regional dentro de una transnacional de consumo masivo que se reconoce hoy como una de las empresas mejor reputadas y más grandes en ventas en Colombia. 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 esa cuota femenina minoritaria que participa en la junta que reúne a los gerentes generales de una trasnacional francesa líder en medios masivos. 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 constante que surge con sus pares masculinos. Tanto Daniela como Camilo han ocupado cargos regionales y 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 trasnacional europea dedicada al negocio de esencias y sabores. Su nivel de crítica y de reflexión puede explicar el mayor índice de rotación que se observa en su experiencia. Miguel ha pasado por cargos directivos de cuatro grandes trasnacionales en los últimos siete años. Su prolongada soltería lo convierte en un caso minoritario en el modelo hegemónico de masculinidad local dentro de la alta gerencia del mundo corporativo trasnacional.

En un segundo nivel se encuentran los cargos de dirección de área de mercadeo en donde se encuentran tres de mis entrevistados. Dos mujeres y un hombre que se encuentran casados y con hijos. Ana ha ocupado cargos regionales desde Colombia en trasnacional norteamericana dedicada a la venta de bebidas y gaseosas, en una farmacéutica suiza y actualmente en una trasnacional 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 trasnacional. 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 resaltar lo particular de este estudio de caso, esto es, lo que acontece con los nativos en el mundo corporativo trasnacional desde este lugar (Colombia y Ecuador).

Por último, los dos gerentes de marca entrevistados ocupan 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 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 y su nivel de compromiso con el trabajo es limitado. Mientras tanto, la voz de Esteban resaltarán a lo largo de esta investigación. Esteban 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 donde puede cuestionar 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 mestizos, de clase media y alta, bilingües y son 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 dueños de empresas locales de tamaño medio. Mientras tanto, Daniela, Luisa y Esteban proceden de familias de clase media, 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 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 vestuario.

Durante el trabajo de campo, solamente identifiqué dos casos excepcionales de sujetos al margen del tipo ideal racial, gerentes de una transnacional. Ambos eran hombres, uno de ellos afroamericano, gerente de transnacional norteamericana en Colombia y el otro un peruano, de origen de clase popular y de ascendencia indígena, gerente de transnacional local en su operación en México. Aunque cito referencias de colegas en este estudio, no pude conseguir entrevistarlos.

La selección de la muestra fue definitiva para los hallazgos del trabajo de campo. El interés de escuchar voces al margen del tipo ideal resultó en la reunión de 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 de 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, se descubren las tensiones existentes en un campo inestable que debe negociar con sus agentes y tiene que transformarse produciendo nuevas configuraciones capaces de preservar el orden.

Acceso

La convergencia de atributos de edad, clase y raza se repite en los procesos de selección de los prospectos. Para iniciar la carrera en el mundo corporativo transnacional, los departamentos de recursos humanos tenderán a excluir a candidatos(as) mayores de 35 años, de clase social media-baja y baja, pertenecientes a minorías étnicas y/o que no sean anglo parlantes para llenar los cargos del grupo élite.

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 similares. Luis describe a su grupo de colegas como: “...gente bien (de clase pudiente), chévere, de buena familia.” Así también, Camilo hace referencia al candidato tipo contratado por la primera transnacional (norteamericana) para la que trabaja como “una persona más hecha en el colegio que tenía que haber estudiado, que era el colegio gringo, habiendo estudiado ojala en universidad gringa.” Esto resulta repetitivo para otras

transnacionales de primer mundo en donde el colegio de preferencia será el alemán, inglés, francés, suizo o italiano.

Mientras tanto, desde fuera de la corporación o del área crítica del negocio, 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 ‘aniñado’ calza bien con las expectativas de prospectos gerentes pero, al mismo tiempo, es infantilizado por otros al ser descrito como menores consentidos que no se pueden cuestionar, que se deben más bien sacar a “jugar” en actividades de capacitación fuera de la compañía. No obstante, son los “genios” que manejan al negocio, a los recursos y al resto de la gente de la corporación. Desde su posición fuera de la corporación, Miranda observa:

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 8⁴, 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....

(más adelante)

Miranda: ... ella nos decía “No quiero que nos los cuestionen, es gente muy difícil, entonces no los muevan, no los toquen mucho porque a mi me evalúan es porque ellos digan que yo hago que ellos estén felices...”

(prosigue)

Miranda: 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 de ... 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 yoga⁵, como una cosa que los mantenga como tranquilos

⁴ La estratificación de viviendas y sectores en Colombia va de uno al seis. Siendo seis, residencias de clase alta y uno de pobreza absoluta.

⁵ En trabajo de campo, se observa con frecuencia la adopción de prácticas orientales, de corte espiritual, para “tranquilizar” y “controlar” a los sujetos corporativos, cosa que evidencia Zizek (2001:2) al hablar de la efervescencia del Budista occidental como “la forma más eficiente para poder participar completamente de las dinámicas capitalistas mientras se retiene una apariencia de sanidad mental”.

y controlados” (refiriéndose a las demandas de la gerente de recursos humanos de una transnacional en relación a la capacitación requerida).

En primer lugar, es la cuestión de clase la variable definitoria para describir las especificidades de los(as) gerentes en sus valores y prácticas, en su presentación personal y en el estilo de vida que llevan en la actualidad. Los sujetos estudiados pertenecen a la clase dominante local. La mayoría proviene de familias burguesas que concentran el capital económico del lugar. Su origen pudiente, sin embargo, guarda distancia frente a la alta elite colombiana o ecuatoriana. La elite local, en cambio, será 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 por otros empleados. A medida que el sujeto logra avanzar en la carrera corporativa y puede acumular un gran capital económico, alcanzará a acceder y a disputar la posición social dominante. Acerca de la distribución del capital dentro de la sociedad, Bourdieu sostiene:

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, 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 doblar los ingresos mensuales de su par en el mundo de la academia. Al alcanzar el primer nivel de la dirección de una organización, los ingresos del gerente de una corporación habrán multiplicado por siete este salario. En contraste, los años invertidos a 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.

Los(as) gerentes estudiados se graduaron de colegios de alto nivel social en donde la lengua nativa tiende a ser segunda lengua. A pesar de los años invertidos en el manejo de la lengua foránea que, por supuesto, se acompaña con el conocimiento y la elevación de la otra cultura, la mayoría de los(as) contratados por trasnacionales de primer mundo terminará reportando siempre a un director o gerente europeo o norteamericano, ratificando así su nivel de segunda clase que, como latinos(as), prevalece dentro del gran orden corporativo mundial. Las posibilidades mejoran para los reclutados(as) latinos en donde se visibiliza una procedencia familiar europea o norteamericana, por 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 generaba el limitar la asignación de los puestos altos solo a italianos:

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 súper 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.

En segundo lugar, aunque la de selección y evaluación que realiza el departamento de recursos humanos 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 tienden a acentuarse en los casos en donde el cargo requiera mayor responsabilidad comercial, es decir, manejo directo de clientes como lo menciona Miguel, gerente general de una trasnacional francesa. Para dichos cargos, la apariencia física resulta primordial. Las mujeres bonitas serán un buen perfil a reclutar para manejar clientes corporativos, más teniendo en cuenta que el público objetivo son mayoría hombres, tomadores de decisiones de otras empresas. También tenderá a encontrarse 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 tu 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 ti. En B2B (*Business to Business*) tu estás pensando cómo vas a influenciar la decisión de tres personas que te van a ver la cara a ti 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 mi al comienzo me parecía súper 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 una vendedora de pronto más inteligente que esta, 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 verde⁶ 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.

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

⁶ Así se denomina al hombre mayor que vive coqueteando o acosando a mujeres mucho más jóvenes que el. Verde se usa como indicador de “biche”, fruta que no ha madurado.

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

En tercer lugar, el género no se presenta como atenuante para el ingreso al mundo corporativo. Gran parte de los(as) que ocupan cargos de entrada y cargos medios dentro de la corporación son mujeres. La distribución del poder, no obstante, cambiará a medida que los cuerpos femeninos son bloqueados o marginados del alto poder por su inhabilidad para citar la norma masculina y cada vez que son segregados y ubicados en áreas feminizadas de la organización. Los efectos del género entonces suceden para perpetrar un ordenamiento de los sexos natural para la comunidad corporativa.

El proceso empieza con la elevación inmediata de los(as) reclutados(as) del grupo élite. Las diferencias salariales extraordinarias y los espacios restringidos en el área de oficinas sirven para construir autoridad y distancia con el resto de la organización. La red de poder del área elite terminará por concretarse bajo el dominio masculino con una mayoría de hombres ocupando los cargos de mayor poder en la pirámide gerencial. Mientras tanto, el resto de áreas servirán al grupo élite desde una posición de proveedor en áreas masculinas pero de menor nivel (en producción, finanzas, logística) o desde funciones feminizadas en áreas de “servicio” (recursos humanos, investigación de mercados). El área comercial, por su parte, se definirá como masculina o como femenina dependiendo del tipo de clientes que debe atender.

Desde recursos humanos, se observará, evaluará, protegerá y controlará el proceso de masculinización requerido para el grupo elite. Al mismo tiempo que el área se presenta como de alto valor para la jerarquía organizacional -e incluso le confiere un cupo dentro de su comité directivo-, también se le designa como área de servicio, femenina y maternal, encargada de cuidar, de disciplinar y de mimar al gerente en formación. En paralelo, desde el área comercial, otras mujeres asumirán el rol alterno, vendedor y persuasivo, que logra “masturbar el ego” (Allison, 1994:184) esta vez de un cliente hombre, al sexualizarlo y presentarlo como sujeto deseable. La estrategia se concreta cuando aquel “viejo verde abre su chequera para la corporación” como lo relata Miguel en entrevista.

De esta forma, las firmas logran crear departamentos y funciones capaces de reproducir los roles de género asignados para el sujeto femenino dentro de la cultura occidental, en el cuidado maternal o la sexualización de los cuerpos masculinos de poder –jefes o clientes-. Con el ordenamiento y la oposición de cuerpos y roles, se logra diferenciar, constituir y enaltecer lo masculino dentro de la firma.

Una forma de actuar, de pensar, de hablar

El discurso de liderazgo que es citado como norma de comportamiento exigida se puede analizar desde la perspectiva foucaultiana en donde el agente no posee el “poder”, solamente lo ejerce. Esto significa que el poder del sujeto estudiado no es concebido aquí como la propiedad de alguien, un objeto que se puede identificar y confrontar. Tampoco es entendido como “un vector unidireccional que va del opresor al oprimido sino más bien como un medio fluido y omnipresente, inmanente 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 envueltos en las relaciones de poder se perciben como “sujetos libres” que “controlan libre y espontáneamente su propia conducta y la de los demás” (Halperin, 2000:39). Sin embargo, el poder capitalista, la heteronormatividad y el patriarcado terminarán por diseminarse y colonizar discurso, mentes, cuerpos y espacios en dominios públicos y privados de la vida de sus representantes.

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). El discurso corporativo trasciende a los individuos que transitan por sus cargos. Esa autoridad (gerente general), con poder de hablar, enunciar y designar quiénes hablan y quiénes no, al final, no es propietario de lo que dice. La historia del discurso le precede, lo domina y lo configura hasta llevarlo a producir palabras a favor de la norma y de los intereses de unos pocos.

La internalización del poder, en el sentido foucaultiano, se traduce en el discurso corporativo al dictar un modelo de actuar que se plasma en manuales de comportamiento y se logra materializar con el seguimiento diario, las evaluaciones y un sistema de premios y sanciones para el sujeto que es labrado. Los sujetos son calificados en relación a su actuación frente a competencias tales como: “el liderazgo, la comunicación, la claridad de propósito, la maestría en la función de mercadeo, el pensamiento estratégico y la creatividad” –esta última, en términos, de identificación de oportunidades de negocio- (según manuales corporativos de tres de las transnacionales estudiadas). Las reglas de juego se dictan entonces para difundir con claridad el modelo de comportamiento requerido⁷,

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 ti. Y es aplicado de la misma manera en Bélgica, en Colombia, en China, en Europa... Tenías que venderte constantemente...

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

⁷ 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.

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 tu para crecer, pero como 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 si, 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....

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 y que choca brutalmente con esa otra capacidad en el hablar con firmeza y rudeza y en el “saber decir no” que requiere la corporación.

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 que no es sí. Si uno (como gerente) dice que no, eso quiere decir que no.

Mientras tanto, 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 de organización y de coordinación en los cargos de dirección.

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

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.

Como un “político”, el gerente general o “líder” corporativo 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 de una gran corporación podría fácilmente convertirse y compararse más bien al poder de un dictador 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; segundo, porque las decisiones impopulares que tome no deben negociarse democráticamente y es legítimo tomarlas así estén en contra del bienestar y de los

intereses de sus empleados y, tercero, 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 sobre el uso legítimo de la violencia.

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...

La guerra ya no estará declarada entre estados naciones, sino entre corporaciones competidoras. El campo de batalla, esta vez, es la mente y el corazón de los consumidores, recordando a Ries y Trout⁸ (1994) en textos de mercadeo recomendados.

El don de mando del gobernante o el liderazgo del gerente general sigue códigos pre establecidos 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

⁸ Ries y Trout son dos publicistas norteamericanos, dedicados actualmente a asesorar empresas en 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)

cólera. Eso para mí era súper 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, 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 súper 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.

La construcción de masculinidad en el mundo corporativo ratifica el modelo tradicional de género que permite 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 construirse. En otros casos, 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 y de realizar despidos masivos. Miguel ejemplifica el caso cuando describe a mujeres gerentes masculinizadas que han de adoptar el carácter violento, optando por la rudeza de esa primera opción que se evidencia con ademanes y el uso de groserías en su forma de mandar.

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

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

“honestidad” y “sinceridad” de un buen gerente general⁹. La norma es descrita por libros gerenciales, recomendados dentro del mundo corporativo, en donde el sistema se percibe como justo, equitativo y necesario. En consecuencia, las pequeñas injusticias cometidas - decisiones o actos del gerente que puedan “irritar” a otros- se justifican por el bien común de 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 califica al sistema como “honesto, equitativo y justo” (ibid: 61) en donde “ganar” termina favoreciendo a los 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 a los(as) gerentes la lectura de Welch como parte de su entrenamiento.

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

La asimilación del discurso capitalista debe estar además acompañada 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

⁹ 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.

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 son recomendados dentro del mundo corporativo¹⁰. Se insiste entonces en creencias en las “leyes de atracción” y en la “programación neurolinguística” 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 atraerlo no solamente sirve para culpar a los otros de su posición y justificar la creciente negligencia de los poderosos, también resulta ser una creencia más fácil de adoptar para aquellos que nacen o se encuentran en una posición de clase 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 el 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 la desigualdad social.

En el trabajo de campo pude observar, por ejemplo, cómo la idea de control se puede hacer efectiva a través de: i) una mentalidad que insiste en la planificación permanente de todos los aspectos de la vida personal, presente y futura, por parte de los sujetos estudiados y ii) la elaboración de documentos de negocio para cuantificar el estado personal de ganancias del sujeto, que se materializa en la construcción de flujos de caja¹¹ personales a dos y a cinco años como herramienta para manejar las inversiones y los excedentes del sujeto productivo.

Y es que más allá de una “idea” de control los sujetos estudiados si ostentan una mayor capacidad para ejercer un control real. 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

¹⁰ 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”-.

¹¹ Previsión mensual de ingresos menos ahorros y gastos.

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.

Una idea de “justicia” y de “honestidad” justifica también las decisiones de los poderosos y los efectos sobre otros dentro de la firma. Acerca de la implementación de sistemas de evaluación o de “diferenciación” de los empleados por las firmas, Welch afirma: “Cuando uno sabe donde se encuentra puede controlar su propio destino. Y ¿qué es más justo que eso?” (2005:56). No obstante y, a pesar del contenido del discurso de control, justicia y pensamiento positivo, para la mayoría de los sujetos sus evaluaciones, su “destino” y su proyección laboral dependerán en gran medida de la suerte, el estar en el lugar y el momento oportuno y de la empatía con sus superiores, entre otros factores subjetivos.

En los testimonios se descubren relatos 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 súper diferentes”, al referirse a su asignación al área de mercadeo cuando entra a una trasnacional 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 como gerente general de una trasnacional francesa.

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 agente 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 súper 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....

La actitud masculina deseada deberá incorporar una disposición gerencial hacia el control que también deberá materializarse con 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. De manera consecuente, 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 súper comercial, súper 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 “ tu 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 gente)

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 lagrimas... Hoy en día yo ya lo tomo más

sereno, o sea, yo lo sentía más personal, ahora yo lo siento que somos una comunidad y tenemos que hacer a la comunidad mejor.

Se observa así la asimilación del discurso capitalista que pregona que el bienestar de la empresa se traduce en mejoras del bienestar general para la sociedad. La compasión y otras emociones femeninas se tienden a controlar y a aliviar con el 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 pre establecido para su *performance* ante otros, siguiendo esta vez el sentido de Goffman.

El discurso reproduce rasgos de la masculinidad clásica pero actualiza el guión ratificando así la inestabilidad presente en el campo. Aunque siempre basado en los parámetros establecidos por el origen de clase del sujeto y por la información del sistema de género con respecto al ser masculino, tenderá a renovarse dependiendo del lugar, cultura local, momento, tipo de negocio y mercado en el que la corporación compite.

Las nuevas configuraciones de masculinidad y liderazgo, descritas en manuales corporativos de grandes transnacionales, ahora proponen una aparente ‘evolución’ hacia estadios más sensitivos que consigan “inspirar” y “energizar” a otros en base a la construcción de imágenes más persuasivas y mucho más “vendedoras” que las que podrían caracterizar al hombre rudo y violento. 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, sobre todo, 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 si hecha palo, eso no es liderazgo porque lo que hace la gente es decirte si 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 súper chévere, esta gente si 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...

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 incluidas- para que la exhibición del sujeto pueda darse. Entre los foros formales dispuestos se encuentran desde las reuniones del día a día que facilitan la exposición frente al jefe, pasando por las reuniones mensuales o trimestrales ante el comité directivo y las capacitaciones, hasta llegar a los eventos masivos de lanzamientos 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 planta 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 masculina 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 ti 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 súper 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...

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

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 “oportunidad” o la “competencia a mejorar” señalada en la retroalimentación de 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 del escenario a la hora de pasar la prueba de masculinidad requerida. 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 poder 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 estomago 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.

La etiqueta, los modales y el buen gusto son elementos que el sujeto aprende socialmente y que resultan decisivos para poder realizar la actuación deseada. El sujeto poderoso del mundo corporativo transnacional 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 y la legitimidad asignada a dicha apropiación depende entonces de si fue aprendida en la escuela o en la casa. Así la condición de clase incidirá al facilitar y mejorar la calificación del *performance* del sujeto observado o al actuar en detrimento de ella. Esto se ve reflejado en las menciones que juzgan la efectividad en la actuación del gerente de ascendencia indígena como veremos más adelante.

Los testimonios de los sujetos 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, esta que es otra multinacional europea y una cosa que si 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 si 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”.

Los autos y las mujeres son recursos aceptados y efectivos para construir masculinidad. También resultan cercanos y conocidos para ser apropiados por el sujeto en cuestión en su 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 y de clase, entre otras. Para el momento en que el prospecto gerente de una trasnacional empieza a disciplinarse dentro de la firma, 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 trasnacional B (cultura corporativa oficial basada 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 esto 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, sector en el que compete influirá enormemente en la representación requerida.

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 modelo hegemónico – descritos en el anterior acápite– configuran la construcción de una subjetividad determinada, las expectativas con respecto a las representaciones y a las corporalidades requeridas difieren significativamente de una firma a otra tal, como lo describe Camilo al relatar su recorrido por tres grandes trasnacionales.

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

área crítica del negocio en cuestión. En este punto, la entrevista estaba centrada en el cuerpo del gerente general y prospectos dentro del área comercial y del 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*. En el área financiera tenían que ser chicos *play*, chicos súper de... vestido azul, elegantes, peinados con gomina, súper *charming*.

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”. 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*. Eran finanzas duras, duras, duras... Los de mi área éramos poquitos. No teníamos contactos con los clientes, éramos muy *back office*. 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.

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 realmente 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 fútbol 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 Bossé, un televisor de 50 pulgadas, películas, dvds. Le encantaba el cine, la música.

...La gente se viste *business 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 tennis. Tienen que ser

zapatos mocasines, pantalones tipo Docker y camisas de manga larga, de rayitas o no, Polo o Lacoste o Nautica. Ese tipo de ropa. Muy *preppies*.

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 súper similar, personas casi idénticas, hombres y mujeres. Pantalón azul oscuro o caqui con camisa.

Por último, describe un tercer cuerpo, el que corresponde a la transnacional 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*. 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.

A lo largo de su trayectoria, Camilo ha cargado en su cuerpo la representación deseada, el estilo de vida y el comportamiento para así 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 transnacional 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.

Hacer chistes, abrazar o ser amigo de los subalternos y dedicar su hora “libre” para almorzar con su grupo afín (el de mercadeo) eran las “oportunidades” o problemas

identificados por la firma en el comportamiento de Camilo. Para ascender, el informante debe modificarlas antes de asumir el cargo de gerente general. La representación requerida 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 y de un espacio 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.

Para 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 privacidad (gracias a la puerta y muro 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.

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.

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 primario). 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 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 del poderoso. Mientras tanto, la representación masculina termina de completarse con el derecho a tener una mujer para el servicio personal del gerente y 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 recluye en 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 lo 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 obligándolo a tomar decisiones personales para moldear su vida en torno a la corporación para poder sobrevivir y ascender dentro de dicha comunidad. La imbricación de lo público y lo íntimo, siguiendo a Berlant (2000), resulta ser un proceso de doble vía en donde el sujeto termina internalizando el modelo público de comportamiento en lo íntimo y, a su vez, en una comunidad que demanda la exposición pública de la vida íntima de sus líderes como prueba de la apropiación exitosa del modelo requerido.

El discurso corporativo tiene un gran impacto sobre la vida íntima de los sujetos. Empieza poniendo orden sobre el tipo de relaciones que el gerente debe tener o no dentro de la comunidad y termina con los efectos en relación al 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 las imágenes

necesarias para cumplir con las expectativas de la organización mientras logran construir su propia historia.

He separado en dos el análisis de la intimidad de los gerentes en su vida privada, fuera de la comunidad corporativa. Primero, estudiaré el impacto de la inmersión de la lógica masculina corporativa sobre la configuración de la intimidad de los(as) gerentes fuera de la comunidad corporativa. Además, la manera como los(as) gerentes exponen la apropiación del modelo público/corporativo de intimidad en su vida personal. 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 requerirá 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 en estos temas 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 general¹².

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.

(En entrevista a Esteban)

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

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

¹² La selección de la pareja también podrá configurarse siguiendo los patrones de clase y de gusto que dicte la corporación como veremos en el siguiente acápite.

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, atributos no deseables en la presentación del sujeto masculino dominante para la comunidad.

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.

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 para el cargo. Al deber inspirar a otros, el gerente tiene que exponer la imagen de una vida personal ejemplar, dentro del modelo hegemónico existente. La imagen es todo. La apariencia del 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, aquel que no cumpla la norma al alcanzar una edad o rango determinado es denominado: “pelado”. De esta forma se infantiliza lo que resta masculinidad al sujeto soltero (v. Gilmore, Kauffman, etc...). Así termina convirtiéndose en una nueva minoría, como tal designada por el poder corporativo y la cultura local.

Pilar: A ti 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, cásese 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.

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.

Mientras tanto, quiero incluir en este punto 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 primer y segundo nivel en la corporación (gerente general o gerente 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 súper 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)

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, empleada doméstica. La apreciación como “inadmisibile” que hace Miguel muestra la manera como la sociedad en general rechaza y desvaloriza al hombre femenino, aún siendo heterosexual (v. Gutmann, Kimmel, etc). De forma similar, el rol de ama de casa no productiva, en términos económicos, también se encuentra devaluado dentro de este círculo social. La aceptación aumentará en la alta élite. Y aunque, en general, no sea un rol admirado por la sociedad hoy cuando se practica de forma exclusiva, sí sigue siendo un rol válido para la mujer y no para el hombre.

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 tercer o de cuarto nivel (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. Cuando ambos se encuentran empleados dentro del mundo corporativo 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.

Durante el trabajo de campo pude observar varios casos que siguen este modelo. 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... todo, y de 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 brindarle 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 así 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 ellas 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 el discurso

que pregona la importancia de la “calidad de tiempo” sobre la cantidad de tiempo invertida para la crianza de los hijos.

Miranda: Los súper 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 súper 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.

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 descrito por Boltanski 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 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.

En conversación posterior, Camilo complementa su afirmación exaltando otras motivaciones de carácter personal que justifican su dedicación al trabajo y a su familia corporativa 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 debe disponer de dispositivos coercitivos que faciliten dicha adopción y su 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, aquel que exige flexibilidad o mejor balance con su vida personal es clasificado como débil. Según Welch en “Winning”.

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 que 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 declaraciones de Luis se puede observar la manera como él es feminizado por su ex jefe cuando lo critica 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 Vega 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 mi pues era desde las siete y hasta las siete, siete y media y yo llegaba a mi casa a las siete y media ocho normalmente... pero allá en [...] no se podía hablar de eso y tenías que lidiar con eso a tu manera y tu no podías hacer nada y 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. ...

Por una parte, el testimonio de Luis 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 y dejando muy pocas horas para la presentación del sujeto masculino en su espacio privado. Según observaciones durante el trabajo de campo para esta tesis, pude registrar con parejas de gerentes como cuando el gerente por fin se presenta en el espacio doméstico termina replicando su rol corporativo 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 y feminizarlo 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 y resistir la

imposición de una masculinidad que demanda distancia frente al espacio doméstico y ausencia en el modelo de paternidad o maternidad para el caso de mujeres gerentes.

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. Podría, eventualmente, también alcanzar un punto en donde para él mismo se difumine la línea que separa ese doble discurso corporativo y doméstico, repercutiendo sobre la claridad que tiene el mismo para poder identificar realmente cuáles son sus prioridades, quiénes son sus seres cercanos o 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 III.

SOCIALIZACIÓN DEL GERENTE

La carga laboral y la necesidad de probar compromiso hacia el negocio termina recluyendo a los sujetos del área élite en jornadas de diez y doce horas diarias dentro de la firma. Buena parte de la vida de los sujetos de mayor poder, incluyendo sus relaciones personales y su vida íntima empiezan a tomar lugar dentro de la comunidad corporativa y siguiendo las disposiciones que así define 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 los sujetos resulta en la creación de un centro social, un “mundo social autosuficiente” (2008:82, citando a Connell, 2008) 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 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* por el lenguaje corporativo, alude al trabajo de socialización que se debe hacer para ascender.

En este capítulo, analizaré cómo la masculinización en el mundo corporativo depende de la construcción de una red de relaciones e interacciones necesarias para sostener el sistema de dominación. Para empezar, presentaré los testimonios que hacen referencia al trabajo de socialización requerido y a la diferenciación de sujetos de acuerdo a su clase, sus habilidades sociales y su comportamiento sexual en la vida íntima corporativa. Retomo aquí el concepto que uso de Berlant (2000:3, traducción X. Andrade) que recuerda uno, la migración de las expectativas íntimas entre lo público (el discurso oficial y lo expuesto en los medios) 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, mostraré como la raza, la nacionalidad y el lugar continúan prevaleciendo para ordenar y segregar a ciertos sujetos dentro del mundo corporativo global. Los(as) gerentes latinos(as) en últimas también terminarán insertándose dentro de un proceso similar de jerarquización, operado también a través de medios informales, para asumir su posición de ciudadanos de “segunda clase” dentro del gran orden corporativo mundial.

Luego, estudiaré el rol primordial de la homosocialidad corporativa en la elevación de ciertos cuerpos mientras marginaliza y subordina a otros, mujeres y hombres feminizados, designando así a aquellos(as) que conformarán los grupos minoritarios dentro de los cargos de alta dirección. Entre las minorías se encuentran mujeres, mamás, homosexuales, solteros, no mestizos y sujetos de clase popular.

Estudiaré el discurso, las voces y las referencias en relación a la violencia simbólica que viven aquellos discriminados por raza, clase, nacionalidad, género, orientación sexual y estado civil. Por último, profundizaré el caso de las mujeres en cargos de poder, 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 dentro del mundo corporativo transnacional.

Redes de socialización

Cristina, gerente de grupo de transnacional alemana, fue identificada como una de las mujeres gerentes de “alto potencial” por la corporación 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 en su oficina. El facilitador solía escuchar sus experiencias laborales y aconsejarla. Tras varias sesiones la retroalimentación se centró en la necesidad de desarrollar una competencia particular en Cristina: su *networking*. Se consideraba que las capacidades de pensamiento estratégico y liderazgo estaban probadas pero carecía de relaciones de mayor cercanía y empatía con los gerentes de primera línea (Notas de campo, Marzo 2008).

Mientras tanto, al preguntarle a Ana, 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 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.

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 del sujeto dentro de la firma. Como resultado, un sujeto capaz de convertirse en un portador visible de la masculinidad hegemónica puede escalar sigilosamente varios niveles de poder sobre el organigrama visible de la corporación lo que, en últimas, se traducirá en saltos reales en su proyección.

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.

El poder político del sujeto descrito ha resultado hoy (3 años después de los sucesos relatados) en un caso exitoso de ascenso rápido a la gerencia de mercadeo de dicha trasnacional. Esto, sin tener que desmerecer los resultados de negocio que probablemente lo hayan acompañado.

Las posibilidades para la socialización mejorarán a mayor afinidad de clase, edad, estado civil y de procedencia social y cultural de los sujetos en cuestión. Luis relata la dificultad en su adaptación a una trasnacional local. Esto podría explicarse dadas sus diferencias

personales –en su edad, estado civil y nivel socioeconómico- con el resto del grupo. En cambio, en la transnacional norteamericana para la cual trabaja hoy ha encontrado un grupo, en los cargos gerenciales de primer y segundo nivel, 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 transnacional 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.

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 transnacional local para la cual trabajó. En su testimonio se puede observar la existencia de códigos visibles que se detectan “en un segundo”, según mi informante, 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 mestizo?

Miguel: En [...] definitivamente no. Pero en [...] si. O sea, Jota digamos tiene la parte más indígena pero es que en [trasnacional 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 [trasnacional colombiana] eso no rige contra los valores de la cosa.

Pilar: Gente chabacana?

Miguel: Por chabacana a que 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 [trasnacional 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 [trasnacional colombiana] pasa todos los días... o sea, yo puedo hacer lo que se me da la gana... En [trasnacional 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.

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 de unos y otros. 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 fenotipo extraordinario dentro de la alta dirección del mundo corporativo global. Este caso lo trataré con mayor detenimiento más adelante.

Mientras tanto, lo que mi informante destaca es la falta de modales y la pérdida de control social sobre el *glamour* cuando el sujeto “chabacano” se emborracha. Se sobrepasa entonces el tipo de contención en el exceso que deben tener los sujetos de elite del mundo corporativo 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 será detallado en el siguiente capítulo de esta tesis.

Mientras tanto, el testimonio de Miguel sirve para constatar que 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. Al mismo tiempo, 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, en otro sentido, resulta decidir 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. Uno, dos y tres 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 y con los insultos proferidos desde una mesa o 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 una posesión de modales o de clase. La actuación apropiada para este tipo de eventos en transnacionales 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 menos intensidad el consumo de alcohol.

De manera similar, la promoción de una socialización diferenciada por castas entre los sujetos termina también ordenando a los(as) latinos como gerentes o ciudadanos de “segunda clase” frente a sus pares norteamericanos o europeos. Aunque no existe ningún testimonio 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 situadas fuera de América Latina. Luis relata su experiencia transnacional:

Pilar: Y digamos ahí 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.

“Cerrados”, “respetuosos” o “fríos” son adjetivos que se repiten en los testimonios de informantes 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 discriminatoria que segrega a los migrantes latinos, excluyéndolos de circuitos de socialización de la elite del lugar y ordenándolos como ciudadanos de segunda clase dentro de las casas matrices de grandes corporaciones del primer mundo, aún siendo gerentes también de la misma transnacional.

Para Laura, gerente de categoría en Canadá de transnacional 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 gratuita ni 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 súper 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 si 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 rumbeo este fin de semana...”

Las buenas relaciones que construye Pepe, sin embargo, no derivan en invitaciones a la casa, a paseos o a rumbeo como si ocurriría en su subsidiaria de origen. Para Allison (1994:101 citando a Schneider, 1968), esto podría en parte explicarse por la oposición norteamericana entre el trabajo y el hogar en contraste con las áreas grises que abundan en otras culturas como la japonesa en su estudio de caso.

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 lugares como Colombia o Ecuador. 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 esta vez desde las redes de poder primer mundistas.

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 para el

sujeto deseoso de ascender. 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 auto designándose 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 transferido 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 transferido al primer mundo, el gerente, colombiano(a) o ecuatoriano(a), puede acceder al manejo de un negocio prioritario dentro de la primer mundista, 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 social privilegiada en la elite local y reducir su calidad de vida al ceder en el “derecho” que tienen para subordinar a otros, en particular, sujetos femeninos encargados de prestar servicios personales en la esfera doméstica. Adicionalmente, el dominar el lenguaje, códigos y forma de actuar que ofrece la cultura local, le facilita alcanzar de manera legítima la “excelencia en la actuación” al personificar el modelo masculino hegemónico esperado (Herzfeld, 1980). Por último, el mayor empoderamiento sobre el negocio en el proceso de toma de decisiones hace el reto laboral más atractivo para muchos(as) de los que laboran para grandes transnacionales locales, es decir, pequeñas corporaciones globales.

Miguel: El cambio de [...] a [...] fue buscando un poco mas 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.

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 el deseo de los sujetos por aspirar a un “mejor lugar”, por lograr una movilidad social haciendo parte de una “mejor” comunidad.

Las trasnacionales primer mundistas aprovechan su mejor posición 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 dentro del mercado laboral local y el posicionarse como “las mejores escuelas en mercadeo” existentes. Este último atributo se construye también a través del protagonismo que universidades locales brindan a trasnacionales primer mundistas al usar casi exclusivamente textos y casos de estudio de mercadeo 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 construidos.

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...

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 la que manejaba el negocio, no simplemente actuabas sobre tres variables súper sensibles....

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 transnacionales 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 arrojada 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 asociada a la construcción de masculinidad que requiere para personificar al sujeto hegemónico en este lugar, sin embargo, también implicará ocupar un lugar dentro de la elite que lidera un grupo social de casta inferior. Esto se hace tangible en 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...

En consecuencia, no es gratuita la adopción de valores en el ser “aguerrido” y “todoterreno” para la construcción de masculinidades en transnacionales locales. El modelo hegemónico 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 transnacionales primer mundistas estudiadas. La disputa entre los dos modelos de masculinidad se desfogaba mediante críticas que devalúan a los(as) gerentes de la primer mundista al feminizarlos y tacharlos de “aniñados, 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, el modelo de masculinidad hegemónica del gerente

deseado para trasnacionales locales y para las foráneas. El lugar también adjudica de antemano una posición determinada –dominante o subordinada- para el sujeto, colombiano y ecuatoriano, dentro del orden corporativo trasnacional. 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 que él pueda 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 promueve relaciones personales e íntimas en el lugar de trabajo mientras que reduce el tiempo para la vida personal y el hogar. El distanciamiento de los “seres queridos” termina por convertirse en extrañamiento, desconocimiento y falta de cercanía con los supuestos cercanos.

De esta forma, la intimidad corporativa 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 de los sujetos logra traspasar los límites dispuestos para separar la vida laboral de la personal, resistiéndose a quedar recluida al espacio privado, fuera de la oficina. Contribuye, además, a aumentar la persuasión que demanda la corporación para que el sujeto entregue una buena parte de su vida al trabajo. Sirve también como mecanismo de exclusión de los cuerpos femeninos involucrados. Y, por último, ayuda a la construcción de masculinidad para los gerentes dentro del escenario corporativo.

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 corporaciones sobre la intimidad de sus empleados(as). Las restricciones se acentúan en casos donde se crucen líneas que separan a los sujetos por jerarquía laboral o social.

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 Vega (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 tu (la mujer) para otro lado.(acerca de casos de relaciones que sostienen sujetos poderosos y que terminan en el retiro de la firma de la mujer involucrada).

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 a la mujer por atentar contra sus obligaciones por preservar su castidad, conteniéndose y negándose 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 y la hacen efectiva mediante la creación o difusión de rumores y la denuncia de la relación ante el área de recursos humanos.

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.

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 y corporativo entre gerente general y subalterna. Al final, se termina de confirmar 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 francesa, 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 afectivas en donde corren el riesgo de la exclusión 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 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 mas fea, pero uno pues hace un tema de empatías y de ganarse a la gente y el respeto sobretodo...

Para Camilo, las relaciones afectivas dentro de la corporación también 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.

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 como lo señala Camilo en uno de sus relatos. Los registros de hombres que sacrifican su trabajo por apoyar la carrera de la mujer son aislados y también criticados y se presentan, sobretodo, en carreras transnacionales en 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 de la estructura piramidal gerencial) no es la práctica aplicada en otros países. Según Laura, -gerente de categoría 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 pasa 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 vivido 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*¹³ y después me entero que el jefe mayor de *compliance* era el mismo Thomas!

¹³ Compliance: oficina que actúa como fiscal que vigila el cumplimiento de las normas dentro de dicha corporación.

(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”?

Luisa: Sí. Pero a mí de que 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 si 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...”

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, la posición o las relaciones que tiene el gerente acosador terminan por beneficiarlo al mantener su impunidad y silenciar los reclamos que la gerente acosada pudiera presentar. 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: Vega y todo el mundo lo sabe se acostaba con mercaderistas¹⁴, 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.

La sanción viene de la firma y también de la organización que nuevamente interviene para sancionar una intimidad 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, contradicen la posición que debe preservar y reafirmar mediante la consecución de una pareja apta para su comunidad corporativa.

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

¹⁴ Mujeres contratadas para ordenar la exhibición del producto y garantizar su surtido en anaqueles de supermercados y tiendas.

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 sujeto hegemónico corporativo.

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, la amistad, 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 existente en horas de trabajo termina por reproducir los roles y las sanciones que sustentan el sistema de género dentro de la firma y 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.

Homosocialidad

La excelencia en la actuación masculina depende también de la aprobación que haga de la misma una audiencia competente para evaluarla y darle valor. El *performance* público de la masculinidad debe entonces presentarse ante foros masculinos que ostentan el poder dentro de la firma y que también poseen el poder de género requerido para calificar la actuación de su par.

Utilizo el término “homosocialidad” de Sedgwick que, es citado por Andrade (2001); esta vez, para denominar al tipo de interacción entre gerentes hombres dentro del mundo corporativo que expresa una tensión entre el deseo de establecer relaciones entre hombres y la mantención del orden heterosexual como marco dominante. 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). (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 a través de chistes, comentarios y calificativos que sirven también para reafirmar su heterosexualidad. Los comentarios hacia su otro femenino tienden a dominarlo y a ratificar su masculinidad.

En notas de campo, por ejemplo, puedo registrar comentarios y conversaciones frecuentes que son liderados por hombres, aún en presencia de mujeres, y que se centran en celebrar la acumulación ejemplar que el macho dominante ofrece en relación a diferentes objetos entre ellos carros, aparatos electrónicos y mujeres. Vega, 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 que se destaca en la selección y el “consumo” de ejecutivas que trabajan para la trasnacional que él dirige.

El constante endiosamiento del sujeto referido se puede leer como envidia de sus pares masculinos que observan en él un ajuste casi perfecto al modelo de masculinidad hegemónica requerido por dicha firma y, 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.

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 europea 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 llega 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 tenis (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 sólo de mujer y con estos tipos ahí hablando de viejas es muy aburridor, no? Pero digamos que uno tiene que empujarse 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 refieres? 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?

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 el 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

lidar con su pareja en relación al cuidado del hogar y lo personal. Su decisión actual no compromete su posición de poder dentro y fuera de la corporación como se podrá observar en su testimonio en el siguiente acápite.

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. Descubre así un esfuerzo expreso de sumisión frente a sus otros para poder permanecer en el poder, la construcción y la aceptación del “respeto” que requiere el hombre de poder y la plena conciencia de lo que representa habitar un cuerpo de mujer.

Asumiendo algunos 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 que sirven para preservar la dominación masculina al excluir y feminizar a aquellos otros, hombres y mujeres, que en medio de conversaciones informales no actúan de manera entusiasta para celebrar, compartir, alardear o interesarse por los valores y las prácticas que allí se celebran. La homosocialidad de los gerentes entonces termina marginando 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.

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 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. El rumor deriva después en actos discriminatorios que resultan en la expulsión de Esteban de la firma y del mundo corporativo como se detallará en el siguiente acápite.

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

Resulta curioso, no obstante, como la asignación a un trabajo aparentemente ideal para un hombre, que demanda la asistencia semanal a desfiles de moda en donde el gerente puede sentarse a observar a una procesión continua de mujeres en ropa interior, termina siendo aburridora para uno de mis informantes. Así lo relata Miguel -gerente general, hombre, masculino, soltero y heterosexual- en su paso por una transnacional local que se dedica al diseño y confección 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.

El ritual homosocial sirve para calificar la actuación masculina y diferenciar a unos de sus otros. De esta forma, es dispositivo útil para elevar a los cuerpos masculinos que logran performar la actuación sexualizada y heterosexual que la norma demanda y, al mismo tiempo, resguardar las camaraderías masculinas que preservan el patriarcado en las modernas organizaciones del mundo corporativo global. Vale la pena agregar que, en tanto modelo de actuación, la escena ratifica la heteronormatividad pero podría ser

actuada por hombres homosexuales, bisexuales o asexuados pero que en apariencia logren presentarse con éxito, siguiendo el guión masculino deseado.

Minorías en el poder corporativo

Las redes de socialización, la homosocialidad, el manejo de la intimidad y de la sexualidad terminan siendo dispositivos efectivos para ordenar, excluir y segregar a muchos de los reclutados. El poder de lo masculino en últimas 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 del discurso en referencia, 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 súper latino por allá metido en Suiza y estaba el súper 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 sí 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.

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 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 de la corporación. Los casos, en todo caso excepcionales, logran presentarse para sustentar el discurso corporativo global y se visibilizan sobre todo en otros países o subsidiarias.

Clase, raza y nacionalidad.

En el trabajo de campo solamente llegué a identificar dos casos de sujetos en cargos directivos 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). La exclusión de clase se justifica con argumentos como “no era políticamente correcto”.

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.

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 por tanto 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, lo contrata y allí logra ascender hasta convertirse en gerente general de una de sus subsidiarias. Sin embargo, su caso excepcional, desde el momento de su reclutamiento, se explica por el acceso a la educación privilegiada que pudo recibir.

En conversaciones anteriores con uno de sus colegas, la falta de "buen gusto" de Jota estuvo también relacionada a su desempeño y a su proyección al convertirse en una amenaza para 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 y que podría explicarse 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).

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 refiriéndose a Bourdieu, 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 o raza determinada. La ascendencia indígena de Jota no parece problemática ni 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 dentro de la firma.

No obstante, el tema racial en el mundo corporativo es difícil de constar separado de variables de clase y de nacionalidad en Colombia y Ecuador. La nacionalidad entra también a jugar para designar la posición social del sujeto en cuestión. Así sucede, por ejemplo, con el gerente general afroamericano de la subsidiaria colombiana de una transnacional 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 o fenotipo 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.

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 con otros para hacer negocios. Peor aún, considerando, que los clientes objetivo 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.

Mientras tanto, al interior de las corporaciones, 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 del primer mundo. 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 diverso¹⁵.

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 súper chistoso cuando llegué acá que no me la podía creer era que, primera vez que veía al presidente hablar y está disfrazado de payaso.

¹⁵ 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

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 súper 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.

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 observada 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 y sigue, en mayoría, los parámetros de las representaciones tradicionales del orden capitalista y patriarcal. El discurso y los casos que lo sustentan no alcanzan a tocar las estructuras de poder dentro 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 pensar, creo que es canadiense el del siguiente nivel... Están los Canadienses, déjame pensar quiénes es que son. Creo que la mayoría son canadienses, el nivel de empleados manager para abajo ahí sí 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.

Orientación Sexual

La diversidad señalada no alcanza a representarse en los cargos altos 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 Rodríguez, 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?

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.

El temor de Juan a visibilizar su orientación sexual en Colombia e incluso al llegar a Canadá demuestra los niveles de homofobia que la misma trasnacional maneja en su subsidiaria colombiana. La cultura local se sobrepone entonces al discurso corporativo global para distanciarse en la práctica aún más.

Mientras tanto, así como el sujeto gay se visibiliza al salir de la subsidiaria colombiana, también la postura y mente “abierta” de los sujetos, gerentes colombianos y ecuatorianos, tiende a cerrarse al regresar a su lugar de origen. La tolerancia mencionada convive con actos de segregación hacia sujetos de diferente orientación sexual como muestra el testimonio de Esteban más adelante. 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.

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 de marca y de categoría, en grandes corporaciones, 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. Mientras tanto, Camilo comenta acerca del nivel de visibilización de personas no heterosexuales en la transnacional local que él dirige.

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 se 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.

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 en cuestión tiende a asumir una actitud que lo feminiza en su manera “insegura, callada, que no se siente libre, tranquilo” dentro de la corporación. Y es que la actitud tácita de homofobia de sus otros que exige, de manera reiterativa, pruebas de heterosexualidad de todos en la firma, 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. Sin embargo, 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 posmoderno de intimidad de Berlant (2000) que aduce a la manera como el público, esta vez corporativo, demandará 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”...

Para Esteban, ese “sentirse atrapado” hasta el punto de sentir que podía enfermar, es producto de: i) la necesidad de salir del closet y tomar conciencia de no poder hacerlo en su entorno laboral, ii) los chistes y comentarios homofóbicos que debía presenciar, iii) el estancamiento de su carrera y su subordinación que es relatada como ese “llegué a mandar y terminé siendo mandado... siempre volverá alguien arriba” y iv) la exclusión de mi informante, por parte del gerente general, quien solía afiliar a “la familia” corporativa a los gerentes y a sus parejas heterosexuales mediante una cena anual en 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.

Ante condiciones adversas, Esteban toma la decisión de retirarse de dicha transnacional y del mundo corporativo en general. La expulsión del sujeto surge entonces forzada aunque es clasificada 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 un afeminado pero con 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.

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 transnacional 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 brasileiro inglés, tiene su pareja y adoptaron dos niños y los tienen y son familia y él 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 Fonseca, 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...

Dentro del mundo corporativo, la transnacional referida pareciera ser un caso excepcional de una empresa que enaltece los valores femeninos sobre los masculinos que subrayan la mayoría de transnacionales, 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 allí 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 al segundo 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, para las mujeres no existe una condición de ‘afeminada’, capaz de revelar o debilitar más su posición ya incorporada 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, la invisibilización de mujeres no heterosexuales es mayor frente al de 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.

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. Esta es una de las corporaciones globales más grandes en ventas en el mundo y de las mejor reputadas en Estados Unidos. Susan Arnold logra convertirse así 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 Forbes¹⁶ y un año después, en el 2006, la posición #10 en el listado de Fortune. En *The Advocate* (Oct, 2007), la gerente en cuestión es descrita así:

¹⁶ 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.

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

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 en ese país. Laura me introduce al caso de Arnold para visibilizar 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 al tratar de asumir, por primera vez como mujer, el cargo más alto de la trasnacional.

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

Básicamente para reemplazar a Lafley 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 si sí es verdad que Wall Street fuera a tomar eso como algo malo, no creo que [...] lo hubiera hecho porque sería el 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.

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 últimas 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 ultima 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 súper 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.

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 súper 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.

Los sueños de las mujeres del testimonio narrado por Daniela no están determinados por su orientación sexual, más bien, por su deseo de poder y éxito a nivel laboral. Ambas logran hacer parte de un círculo de hombres poderosos y la decisión o interés de tener otro tipo de pareja es posterior. Daniela también me comenta agregando acerca de la facilidad de negociar el día a día en el hogar con otra mujer, 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 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 “trasvestista” que realiza un sujeto poder adoptar la identidad de su “otro”. El término es utilizado en estudios de masculinidades por Lott (1997: 192-227) para estudiar 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 y, a la vez, la masculinidad de un hombre afroamericano. Así los imitadores demuestran, al mismo tiempo, su fascinación homoerótica por el hombre negro y a la vez la represión de su atracción frente a su “otro”. Wald (1997: 117-137) también lo usa para narrar la historia de Mezz Mezzrow un norteamericano blanco que trata de encarnar a un músico de jazz afroamericano transformando así su propia historia, su identidad social y su 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 ese tipo de travestismo que ayuda a esconder 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’... 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.

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).

El proceso de masculinización observado es explicado por Miguel al comparar a la gerente en su rol como general de una tropa. A pesar de los contra ejemplos descritos, la matriz de género en su relato permanece no cuestionada y las actitudes femeninas se naturalizan como condición biológica del sujeto. Los experimentos de corte científico

ayudan a legitimizar 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 mejora su argumento, justificándolo científicamente con un conocido experimento)

Miguel: No, es que es verdad. Hay un experimento que en alguna parte leí, tu 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.

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.

El deber pasar por sujeto masculino que embarga a la mayoría de mujeres gerentes resulta, para Camilo, en una exageración en la actuación de la mujer en cuestión. 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. La representación también debe de incluir el distanciamiento de la gerente de la esfera doméstica.

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 igual que pasa con Manuela Guerrero de [...].

Es también decidida 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 por su sexo. 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 paranoia 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.

Vale la pena anotar, sin embargo, que sí existen ejecutivas femeninas dentro de la organización aunque no tanto en el área crítica del negocio. Pocos son los casos de mujeres gerentes en dicha área que visibilicen ante sus jefes y subalternos, su audiencia corporativa, una corporalidad y gestualidad femenina. La gerente femenina es excepcional en la primera línea de la dirección y, de lograrlo, su representación puede validarse mejor en áreas feminizadas de la corporación.

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.

A los avances recientes en cuestiones de diversidad en el discurso corporativo, 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 puede confirmar en todos los testimonios de esta tesis. Al preguntar acerca de la distribución de los cargos en la alta dirección de transnacionales, la participación estimada nunca supera el 30% 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.”

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...

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.

(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...

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

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.

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 su estereotipo a favor de ellos(as). 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 transnacional dedicada a vender perfumes. También sucede para aquel caso extraordinario de hombre de ascendencia y apariencia indígena que logra construir su propia historia de éxito en una transnacional local dedicada al consumo masivo de consumidores de bajos ingresos. Por último, esta 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 ti 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 quita hoy las cosas porque se le dio la gana, sin ningún control”. Porque además nos decían claramente que era porque ellos querían.

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, que se me salieran las lágrimas, 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, esto, esto. Pero fue también por la lloradita... eso te cuento.

Aunque expresar los sentimientos no es apreciado para demostrar masculinidad, al negociar con un hombre, la emoción demostrada por la mujer produce compasión y consideración para ella y puede traducirse en una serie de concesiones brindadas por el sujeto que se siente en 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 de machista, un no de un hombre a una mujer. Si me hago entender?

CAPÍTULO IV

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 recrear, legitimar y reproducir dicha representación así como para enaltecer y reafirmar el poder de ciertos sujetos dentro de la corporación.

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 un estudio de caso, intento evidenciar los mecanismos de disciplinamiento utilizados por las corporaciones para lograr el consentimiento y la participación de sus sujetos en el proceso de naturalización de la convergencia entre poder y sexo, reproducción del orden capitalista y del sistema de género. Con el uso de metáforas escénicas como el fútbol, el baile, la fiesta, el lenguaje y lo femenino (mujeres, travestis y otros hombres subordinados), la firma logra enaltecer hasta llegar a espectacularizar una masculinidad hegemónica representada en un sujeto líder, combativo, guerrero, competitivo, heterosexual, erótico y deseable. 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.

La inclusión de la observación de un evento corporativo de esta naturaleza, resulta clave para el avance de mi agenda de investigación. 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 centra 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 un marco conceptual introductorio 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, audiencia, lugar, proceso de producción que antecede al evento y mi propia posición en el ejercicio. 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. En este punto profundizo en los significados que entretengan 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 otros¹⁷. Estos podrían comprender 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 será 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, categoría o departamento 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

¹⁷ El liderazgo se presenta como el primer atributo exigido y medido dentro de ésta y muchas otras firmas, en la actuación del gerente. Definido como la “capacidad para energizar e influenciar a otros” (Fuente: Procter & Gamble, 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).

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 puesto que allí se celebra el nacimiento de una marca que la corporación ha creado para competir y ganar en el mercado. A través de ceremonias colectivas periódicas (con frecuencia mensual o quincenal) que siguen una estructura y lenguaje conocido por todos(as) se conmemora el paso del producto hacia el mercado, a cargo de la fuerza de ventas, lo que, en últimas, materializa una promesa de acumulación de lucro para los socios y la sostenibilidad del empleo para el resto de los(as) empleados. Desde su inicio, las nuevas iniciativas son glorificadas por la corporación en un intento por crear un culto de devoción y afiliación alrededor de sus marcas y hacia el gusto por la acumulación de capital en aquellos que ocupan puestos gerenciales.

Utilizo la palabra “ritual” para denominar a los eventos de lanzamiento corporativos 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) sigue la línea del antropólogo simbólico Victor Turner, para definir el ritual como:

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 necesidad de crear eventos de lanzamiento de productos es justificada por la corporación por la necesidad de energizar a la fuerza de ventas para dar inicio al proceso de siembra, distribución y colocación de la nueva marca. Sin embargo, se erigen como rituales que cumplen con elevar los valores del sistema de género y del capitalismo y que operan mediante la producción de espacios útiles para: i) evaluar y ordenar a los sujetos de acuerdo a la efectividad de su actuación de masculinidad y de su nivel de compromiso,

motivación y lealtad hacia la corporación -factores definitivos a la hora de medir su desempeño, proyección y permanencia en la firma-, ii) disciplinar la interacción de los sujetos al propiciar la diferenciación de unos y otros, fomentar ciertas camaraderías y controlar las relaciones entre los grupos y iii) legitimar, reafirmar y enaltecer el poder de unos, difundiendo además la representación de la corporalidad requerida para triunfar en la organización.

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 y calificar su “excelencia” (Herzfeld, 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 la representación requerida.

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, “The Poetics of Manhood” en estudios de masculinidad que realiza en Creta, Grecia donde detalla las prácticas públicas que deben realizar los pastores de la villa de Glendi para probar ser buenos como hombres).

En el sector 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 de lo masculino cobrará una dimensión tan espectacular como sus marcas. El performance tendrá que recrear, reafirmar y actualizar los significados de una masculinidad que se enaltece para facilitar la consecución de los intereses del negocio. En este punto es necesario insistir en la noción de ‘performance’ que, retomando a Andrade (2001) alude 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).

Actuar como un buen gerente requiere de la constante citación de las normas que dictan la forma apropiada de ser un buen hombre dentro de un contexto social y cultural específico, esto es, que de cuenta del lugar de origen del sujeto y de la corporación así como del lugar y audiencia en donde ocurre la actuación. En este caso, se trata de hombres y mujeres latinas que actúan para la fuerza de ventas de la subsidiaria en Colombia de una corporación trasnacional de origen local dedicada al sector de consumo masivo. Así también requerirá de citar las normas referentes al ser buen ejecutivo dentro del discurso corporativo global y en cuanto al ser buen hombre para la cultura local.

El nacimiento de una nueva marca

A mediados de Marzo de 2009, realicé un ejercicio etnográfico en el lanzamiento a la fuerza de ventas de un producto nuevo. Se trataba de una “extensión de línea” de la categoría de bebidas -la introducción de una marca dentro de un portafolio de productos ya existente- (Ries y Trout, 1994) que, siguiendo la lógica de segmentación de los mercados y la creación de nichos de consumo, esta vez estaría dirigida a hogares de medios y bajos ingresos con niños(as) menores de 12 años.

El evento tiene lugar dentro de una corporación que compite en el sector de consumo y es de origen local pero con operación trasnacional. Grande en ventas, pauta publicitaria y reputación en Colombia y otras subsidiarias. Dedicada a vender confitería y bebidas¹⁸, 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 trasnacionales de origen primer mundista que constituyen sus principales competidores. 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

¹⁸ Algunos datos, como las categorías en las que compiten y el nombre de la empresa, han sido modificados para proteger la confidencialidad de la firma.

verdaderos eventos masivos con asistencia desde cientos hasta más de tres mil empleados(as). Entre sus logros, la subsidiaria colombiana publica: el ofrecer trabajo a más de 6.000 personas, haberse convertido en uno de los principales anunciantes de la televisión y conseguir uno de los primeros lugares en la encuesta “Great Place to Work”¹⁹ en los últimos años (Fuente: página web de la corporación).

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. Mi acceso fue excepcionalmente posible gracias a la autorización expresa del Gerente General, quien me tuvo que acompañar a la entrada e inicio del evento. La falta de acceso es justificada por la alta confidencialidad que se otorga a las iniciativas de mercadeo, en particular las relacionadas a productos nuevos, ante el miedo frente a una competencia que se percibe como desleal –capaz de espiar y copiar- y rápida para actuar. El gerente general recalcó que él era el único capaz de permitir la entrada de una persona externa a la compañía. Esta era la primera vez que lo hacía²⁰.

Largas horas de trabajo son dedicadas a organizar y poner en escena la introducción de una marca que requiere, siguiendo la lógica corporativa, del apoyo, el trabajo y el convencimiento de la fuerza de ventas y otras áreas de la organización, para poder vender el nuevo producto a los clientes, distribuirlo, colocarlo y exhibirlo en las estanterías y puntos en donde el consumidor lo requiera. Si este proceso no se hace de manera efectiva y el producto no se encuentra disponible a tiempo y en los lugares y cantidades necesarias, el esfuerzo y recursos invertidos en pauta publicitaria, investigación de mercados, innovación de productos y atracción de consumidores se habrán perdido.

En grandes empresas de consumo masivo, en donde la agilidad, la innovación y las nuevas noticias de mercado deben ocurrir de forma recurrente, las nuevas iniciativas o lanzamientos deben suceder por lo menos mensualmente. Para la empresa observada, la

¹⁹ 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

²⁰ Nuestra relación laboral y personal previa, facilitaron mi solicitud y fueron definitivos para dar viabilidad al ejercicio y para la selección del caso observado.

frecuencia es quincenal. Los(as) gerentes de marca son los encargados de su planeación, definición de la comunicación, eje temático utilizado y ejecución. Algunas veces son apoyados por agencias dedicadas a la realización de eventos para la producción y montaje de los recursos auditivos, visuales y recreativos requeridos. Siempre serán apoyados por los responsables del área de ventas, logística, producción, investigación de mercados, finanzas y recursos humanos que hacen parte del equipo multifuncional que ellos(as) mismos lideran. El anuncio e invitación al lanzamiento, por último, será realizado por el gerente general quien comunica de manera oficial y escrita la nueva iniciativa o producto a la organización para dar paso así a la citación de los(as) empleados, del área de mercadeo y ventas, para asistir al evento de lanzamiento.

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. La carga simbólica de un evento de esta naturaleza es tal que la no asistencia al mismo puede convertirse en causa justificada de despido de la empresa. Asistir resulta así 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. Esto, incluso cuando en dicho evento no se provea mayor información acerca del producto ni entrenamiento adicional para su 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 200 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 de animación y producción del evento, tres meseros contratados y tres mujeres aseadoras. 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 de la observación realizada en el trabajo de campo, seguiré la secuencia que él mismo evento ordenó, en donde se distinguen tres momentos: 1. El Lanzamiento, 2. El Carnaval y 3. La Rumba.

El Lanzamiento

El 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 motivo 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, como analizaré más adelante. El nivel de ruido es muy alto. Una canción de fondo, que es repetida constantemente, termina de ambientar, celebrando 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 popular y revolucionario que es apropiada por la corporación en el curso del evento para enaltecer valores masculinos del deber ser aguerrido para ganar en el mercado y contra la competencia.

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)

En el lugar se encuentra el equipo de mercadeo y ventas que es literalmente elevado y separado del resto mediante el acto de otorgarle 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 precisa el gerente general 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 prestigiosa ni privada, y que ascienden a punta de mostrar resultados, tras más de diez 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 bajo²¹, como ventas y producción, que resultan ser áreas que por definición no son proveedoras de gerentes generales. La movilidad 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

²¹ El perfil profesional es descrito por la corporación en su página web y en entrevista a Gerente General.

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 más costosas en el país. Los cinco visten el uniforme corporativo que consta de una camiseta de manga corta con bordados que portan 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). La combinación de ambos elementos logra además comunicar una compañía patriota, cuyos héroes cumplen un deber superior al comprometerse con la nación y el lugar desde donde operan²². 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 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 mimetizarse con procedimientos de la televisión o la farándula.

En el día a día, todos los empleados de la compañía tienen el uniforme corporativo y se encuentran visiblemente marcados y ordenados, mediante un carnet corporativo 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, no requieren ser identificados, se encuentran más bien disfrazados y listos para empezar una especie de carnaval. De esta forma, siguen un guión en donde deben performar una supuesta subversión del orden establecido mediante el ritual y 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 célebres goles de Colombia contra

²² Cada subsidiaria utiliza un uniforme con escudo del país desde donde opera.

Argentina en los partidos de clasificación para el mundial 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 mujeres jóvenes, entre los 22 y los 30 años de edad, de contextura delgada y mediana y de buena apariencia. En el grupo de vendedores hombres se encontraban sujetos que superaban los 40 años de edad, dos afrocolombianos y otros tenían contextura gruesa a diferencia de la mayor homogeneidad de los individuos en la tarima. Según el gerente, la procedencia del grupo de vendedores(as) es de clase social media baja y baja en su mayoría y no necesariamente han completado estudios universitarios. 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 para este evento. Aunque el eje temático del mismo 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 de la compañía en la categoría de bebidas y reafirma la idea de competencia y juego justo que pregona el sistema.

El primer grupo que entra al lugar está vestido con la camiseta de la Selección Nacional de Fútbol, jeans y sombrero “vueltaio”, típico de las sabanas costeñas de la Costa Caribe Colombiana. Las mujeres, que representan una minoría dentro de este grupo, están disfrazadas de porristas con una minifalda corta, zapatos deportivos, camiseta y pompón. Todas se encuentran maquilladas para el evento, 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(as) vendedores que atienden las tiendas de barrio y se encargan de representar a la marca líder del portafolio para el concurso de barras.

En el segundo grupo, en cambio, los hombres son los que se visten de porristas con minifaldas, camisetas ombligueras, pelucas, caras maquilladas, senos y colas postizas exageradas. 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. Este grupo representa a una marca diferente dentro del portafolio y es conformado por el grupo de vendedores(as) que atiende el canal supermercados y por las mercaderistas. El despliegue de creatividad para vestirse y crear las porras, dentro del eje temático señalado, deja ver esas trasgresiones aceptadas en el marco de un “carnaval”. Resulta decidir 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, comedias, etc... Las burlas y pellizcos proporcionados por otros “machos”, de diferentes equipos, a los porristas drag dejaban ver el goce y la celebración que provoca el travestismo entre hombres. No sucedía igual para las mujeres travestidas de hombres futbolistas que no merecieron mucha atención y pasaron a ocupar una posición de bajo perfil durante todo el espectáculo.

En el último grupo aparecen nuevos personajes que terminan de completar la escena de un partido de fútbol; allí estaban: las fanáticas de fútbol, hombres disfrazados de frutas, los policías siempre presente 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 aumentará durante el evento aunque nunca alcanzará 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, aunque personificado por

hombres y mujeres, encarnaba a la mujer porrista, resultó un recurso recreativo primordial para contrastar al sujeto masculino puesto en escena.

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 Zumo²³ se lució (cantando en tono de porra)

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: Delifruta²⁴! 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: Gooooolll

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?

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)

Animador: Histeria Andina!

Pitos, cornetas, gritos y aplausos se oyen cada vez más fuertes.

Por fin, se organiza cada grupo en su lugar. Nuestras cabezas, eventualmente, son sorprendidas por una inmensa pelota inflada que no para de rebotar sobre todos y todas a lo largo del evento, invitándonos a participar del juego.

²³ Nombre ficticio.

²⁴ Nombre ficticio.

El gerente general y la etnógrafa se sientan en primera fila. Mi ubicación hace explícita la autorización que hace el gerente y me permite hacer una observación cercana de los gerentes. El primero recibe saludos efusivos y muestras de comparsas que se pasean para él y la tarima. La segunda (esto es, mi persona), mientras tanto, es observada repetidamente y con la sospecha razonable que suscita la presencia de un extraño, no identificable por su traje, disfraz o uniforme. Aunque no es el propósito de esta etnografía, mi posición limita mi mirada hacia otras posibles reacciones en donde pudiera verse posiblemente resistencias ante el evento. Desde allí solamente podría ver a los individuos en la tarima y a aquellos de la audiencia que querían participar activamente, paseándose y luciéndose en frente de los gerentes. Estimo, no obstante, que estos fueron la gran mayoría de vendedores(as) que aparentemente disfrutaban la fiesta.

El gerente de ventas y el animador prosiguen 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 da 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! Que se escuche! Que se escuche!...” (aplausos y tambores responden)

La segunda razón es que vamos a celebrar el lanzamiento del cuarto competidor de Andina en esta categoría... Y para empezar esta rumba, la vamos a iniciar como más nos gusta!

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(as). De pronto el gerente general decididamente sube a la tarima y toma el micrófono para cantar. 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 “honesta, creativa, joven, latina, positiva y llena de energía”. Siguiendo al gerente general, en la tarima todos empiezan 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!”. Por último, 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).

En sus palabras se observa nuevamente un lenguaje que cuantifica todos los objetivos y repite constantemente la necesidad de ser competitivos y ganar como parte del carácter y espíritu corporativo. La competitividad, la racionalidad, el cálculo y la energía demostrada por el gerente general hacen parte del deber ser masculino de un gerente en el mundo corporativo. Su seguridad para enfrentar al ‘enemigo’ y hacer la ‘guerra’ se mide ahora en la conquista de nuevos territorios: la participación de mercado alcanzada con la introducción de nuevas iniciativas y adquisición de otras compañías. Para representar ese espíritu guerrero y ganador del sujeto masculino, su actuación incluye el uso de lenguaje agresivo para contestar a la competencia y demostrar su capacidad para reaccionar 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 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 de sus otros(as) 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 un grado de responsabilidad mayor en el combate contra la

competencia. 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 siguiente video 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. 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.

En medio de efectos de luz, humo y, otra vez, la reproducción de la canción de “El Matador”, aparecen tres modelos, bailarinas expertas. Ellas personifican la nueva marca. Se visten con una cortísima minifalda roja ajustada con el logo del producto, botas y ombliguera rojas. Pelo largo, maquillaje, cuerpo perfecto. De repente un gran número de vendedores se abalanzan hacia 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 en donde la sexualidad entra a hacer parte crucial del performance observado:

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)...

Todo el mundo al movimiento, con ritmo. Arriba esas manos! Uuuuhhh! Sígalo, sígalo. 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! ...

(Unos minutos más tarde, 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?

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 consiente 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 reacias a participar.

Al finalizar, define bajo dos rasgos distintivos a los vendedores: colombianos e hinchas de la selección de fútbol. De esta forma, 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 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 proceden a bajar de la tarima. Entonces empieza el baile del gerente de mercado y el de ventas con las tres modelos contratadas. Allí, 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 los 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 para este momento). La posición de poder de su masculinidad se ratifica otra vez 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).

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 blanca 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 lanzamiento de producto ha terminado.

El Carnaval.

El ruido, finalmente, se apacigua y la gente se tranquiliza y silencia cuando el gerente de mercadeo empieza a hablar: “Muchachos... Silencio, vamos a poner las reglas. Empieza la competencia” anuncia. Algunos chiflidos 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 regla consiste en despejar el área, quitando todas las sillas para dar paso a las comparsas. El espacio queda listo entonces para el inicio de una suerte de carnaval.

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 por parte de uno de sus miembros. Esta última resulta ser la comparsa ganadora. Para todos(as) queda claro el valor asignado al hecho de competir y ganar incluso aunque ellos mismos se conviertan en rivales.

Durante la observación, el jurado recibe del grupo de eventos un par de botellas de agua para su hidratación. Sudando, el gerente de ventas finaliza, gritando: “¿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.

La rumba

Mientras gerentes y modelos bajan de la tarima, se instala una orquesta arriba para lanzar ahora la rumba. En medio de la fiesta, uno de los vendedores que para 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.

En este momento, inicio una conversación con el gerente general 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, por un lado, el poder que el sujeto investigado tiene para imponer límites a la investigación y, por otro, el momento justo en donde la incomodidad presente en mi observación se convierte en intolerable.

Gerente: ¿Sigues ahí?

Pilar: Sí

Gerente: ¿Falta mucho?.. es que tengo curiosidad de cómo lo ves

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 ratico.

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

Luego me explica que yo, como “outsider”, incomodo más en esta última fase del evento. A pesar de la inusual amplitud del gerente al autorizar mi entrada, 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 sus empleados(as) que empiezan a gozar de un momento privado, íntimo y corporativo, todo a la vez. Esta 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 6pm. 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 se ‘invita’ casi quincenalmente, los días sábados en la noche.

El sábado resulta ser un día ideal para la celebración del ritual corporativo ya que es el día laboral “menos productivo”. En días de semana, en cambio, la corporación tendría que sacar de las rutas de venta a sus vendedores y perdería (en entrevista posterior al gerente general, Marzo 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 de lo que más importa.

El uso del fútbol

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 ahora como

metáfora para legitimar la lógica sobre la que se sostiene el capitalismo global. Por otra parte, reafirma ese espíritu masculino de los futbolistas que, en América Latina, se asocian a cuerpos de hombres, logrando actualizarlo en el ser hombres competitivos y ganadores.

La marca líder de la compañía, en el segmento de bebidas refrescantes de bajo costo, ya se había apropiado del tema para recrear sus comerciales con figuras estelares de la selección nacional. La audiencia objetivo de esta categoría son hogares de bajos recursos con niños, es decir la mayoría de hogares colombianos, en donde la compradora es la mamá pero los consumidores son sus hijos, personificados en un niño futbolista en su publicidad. El fútbol además resulta atractivo para las masas.

La producción y montaje del evento es una decisión que toma el área de mercadeo y que estuvo centrada en la recreación de un ritual futbolístico mediante el uso de pelotas de fútbol, locución tipo partido, videos con goles de la selección, celebración de cada logro de la marca con un grito de “Gooooo!” y 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. Ellos(as), por su parte, deciden apropiarse del evento para convertirlo en una especie de carnaval con las comparsas, disfraces, música y desorden correspondiente, además de las porras ya solicitadas (en entrevista posterior al gerente, Marzo, 2009). El ritual convierte así a los(as) empleados en jugadores o hinchas y a los equipos de trabajo en equipos rivales enalteciendo los valores que el fútbol y la corporación promueven.

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 jugadores. En este caso, la tarima estaba ocupada por los técnicos y árbitros. Mientras tanto, abajo, la audiencia se dividía y diferenciaba en equipos de hinchas rivales listos para competir en el concurso de barras. Entre las masas, sin embargo, resaltaba la presencia de unos vendedores disfrazados de jugadores -y de la selección nacional por su uniforme-. Hombres, pertenecientes al equipo más fuerte -por lo numeroso, visible y ruidoso- se hacían notar para representar fielmente su poder

superior al asumir la personificación del canal y marca líder en ventas para la compañía. En cambio, el grupo minoritario de mujeres dentro de este equipo eran porristas. Este grupo resulta siendo la comparsa ganadora. El resto de marcas y segmentos, secundarios en ventas, se vestían de hinchas, de porristas y jugadores travestidos y algunos otros en sujetos típicos transeúntes de un partido en un estadio de fútbol.

Segundo, el fútbol actúa como discurso político. Por una parte, envuelve elementos nacionalistas y populistas para engrandecer el discurso corporativo mientras compromete a sus miembros. “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 (la sobre publicitada meritocracia, por ejemplo). 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 -digna de considerarse milagro- teniendo en cuenta las probabilidades que tendrían dada su extracción social, racial o económica. Dentro de una corporación, a pesar de que el gerente general podrá haber ganado su puesto, solamente habrá competido por él contra muy pocos sujetos en la organización, todos miembros del área elite, y ubicados con naturalidad en la tarima desde su reclutamiento. Así mismo, los mecanismos dispuestos para la selección de un gerente general considerarán el éxito del sujeto en relación a lograr la representación requerida por la corporación, a actuar el *performance* esperado acorde con su clase y a acceder a las redes de socialización y, en particular, de homosocialidad necesarias. Esto restringirá aún más la competencia limitándola a aquellos gerentes masculinizados y que ojalá pudieran personificar el rol en el cuerpo de un hombre.

Para Brohm (1994: 50-55) el deporte, como dispositivo ideológico, cumple una función para: legitimar el orden establecido, contribuir a la estabilización del sistema, ilustrar la aplicación práctica de la ideología de la “coexistencia pacífica” entre “estados de regímenes sociales diferentes”, preparar a la fuerza de trabajo para el trabajo industrial capitalista, imponer un poderoso dispositivo para la represión sexual (especialmente

efectivo como “antídoto” en adolescentes), reclutar y militarizar a la juventud, reforzar el espectáculo de la mercancía al presentar, como espectáculo, mercancías humanas y, por último, como vector de la ideología dominante, reproducir el sometimiento de la mujer, acomodándola a una posición de dominada, dentro de la estructura patriarcal de la sociedad capitalista.

Tercero, y en relación a este último punto, el fútbol construye un orden y un mundo masculino, “una arena, en principio, reservada a los hombres”. El fútbol 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”. (Archetti, 1985, citando a Vinnai, 1974: 90-91).

Archetti, además, concluye:

En América Latina el fútbol es un mundo de hombres, es un discurso masculino con sus reglas, estrategias y su “moral”. Al mismo tiempo es una manera de reproducir ciertas lealtades primordiales...

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.

El mundo masculino se opone no sólo al mundo femenino, sino que aparece asociado a la idea de madurez, autonomía, independencia y capacidad de ejercer su voluntad. (Archetti, 1985).

La presentación y el *performance* de los individuos en la tarima dentro del ritual corporativo sigue las mismas pautas en la construcción de lo masculino y la reproducción del orden que el ritual futbolístico.

El fútbol, las mujeres y el baile terminan siendo dispositivos altamente efectivos para construir y diferenciar una identidad masculina que debe completarse al enfatizar su sexualidad, como trataré más adelante.

Con el fútbol, los gerentes prospectos pueden posicionarse como técnicos y árbitros que dirigen, controlan y evalúan al “gran partido” y a sus jugadores. Su poder y autoridad se nota en la elevación en la tarima, el uso de micrófono, la capacidad para silenciar y controlar a las masas y juzgar el concurso para dictar quién es el ganador. El ambiente

competitivo anima a los participantes en el valor de combatir, jugar y ganar en el concurso de porras. Su obsesión por ser “Número Uno”, el goleador estrella, se evidencia en sus palabras y gestos cuando pregunta y celebra una imagen auto designada en ese “Quiénes somos?... Somos los mejores!” y cada vez que alza su brazo izquierdo en alto y extiende el dedo índice, saltando. Su actitud es líder, enérgica, aguerrida, segura, confiada y extrovertida. Sin miedo para actuar y tomar riesgos.

Pero este es un goleador del mundo corporativo. Así que, para empezar, estará encarnado generalmente por un hombre, 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 cálculo²⁵. 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. Para 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 y el mismo slogan corporativo refuerzan el mensaje. Su carácter combativo se legitima bajo la idea de que su trabajo persigue un bien superior para la organización y para la nación, un deber ser de un buen colombiano²⁶. El tono democrático, también característico dentro de esta cultura corporativa, se representa en el uso de un uniforme igual para todos durante la jornada laboral formal, el compartir un espacio en donde se ofrece a todos las mismas mujeres, comida, bebidas y recreación, en el apretón de manos que el gerente general ofrece, desde su auto, al portero a su entrada al lugar y en esa pelota gigante que rebota sin discriminar cabezas, invitando a jugar. Este valor también resulta ser diferencial frente a trasnacionales de primer mundo cuyos sujetos de poder son percibidos como elegantes, elitistas, arrogantes, femeninos y distantes.

²⁵ Si no responde con números, el ejecutivo(a) será tachado como impreciso, ignorante y sin control sobre su negocio.

²⁶ 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 a la casa matriz que reducen significativamente las utilidades reportadas.

Por último, el goleador estrella se está jugando su reputación sexual en la tarima. Aunque la corporación quiera espectacularizar su sexualidad también necesita controlar su intimidad para garantizar una representación ejemplar. 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. Sin embargo, el carácter democrático y las posibilidades de placer y socialización también tienen límites establecidos por y para la corporación. Algunos excesos en el performance deben ser controlados y sancionados. 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 empleados y empleadas pares o entre jefes y subalternos(as) que laboren en el mismo departamento, si lo juzga en el momento en donde el gerente cruza la frontera para relacionarse con las vendedoras de tiendas de barrio y autoservicios, mercaderistas o impulsadoras asistentes. Así ilustra una falla mayor: la de transgredir la línea de clase, requerida para afirmar diferenciación y establecer autoridad frente a sus otros(as). Después de varias retroalimentaciones, el gerente en mención obedece para constituirse así en la expresión de una autoridad obediente y con futuro en la organización.

El uso del sujeto femenino

Durante el evento, los estereotipos femeninos fueron recreados. 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 mujeres de mayor exhibición fueron las modelos bailarinas que se constituyeron en el recurso visual de mayor impacto durante el ritual, produciendo emociones fuertes en el

público agradecido. En palabras del gerente general (en entrevista, Marzo 2009) “ellas son como un premio para los vendedores”. 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 dueños de la marca y el canal, líderes del evento.

Durante tomas cortas, se exhibieron las vendedoras disfrazadas de porristas. Durante los días de trabajo formal, visten de igual forma que sus colegas hombres. Dentro del mundo corporativo, serán evaluadas bajo los mismos parámetros esperando el desarrollo y personificación de las competencias masculinas esperadas en el ser aguerridas, líderes, calculadoras, competitivas, eficientes, orientadas a resultados, elocuentes, seguras y extrovertidas. Sin embargo, para la fiesta, optan por hacer parte de la recreación y personificar a una mujer femenina y sensual, 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.

¿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 hombre de poder al construir su imagen como 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 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 hinchada de fútbol, ni las aseadoras, ni las mujeres travestidas en jugadores pudieran contribuir en este propósito.

Y ¿qué pasa entonces con los porristas drag que también logran hacer 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 la fiesta y, mediante su apropiación como 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’ convenidas y contenidas por el sistema de género.

Las trasgresiones del orden se encuentran dentro del ritual corporativo así controladas y también jerarquizadas. 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 diciente 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. Precisamente, esa misma noche, en un evento similar en otra ciudad una mujer uniformada estaba liderando desde la tarima demostrando 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 el logro de sus resultados.

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 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 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 reggaeton 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 podrá 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 que debe cumplir con celebrar el orden heterosexual.

Por último, difícilmente tendrá dominio acerca del tema fútbol y, si así lo hiciera, no alcanzaría 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 género existe y persiste” (Viñales, 2002: 63). A pesar de la existencia de un discurso corporativo que dice favorecer la equidad de género y la capacidad de ciertas mujeres para aprender y triunfar dentro de una institución masculina, las oportunidades de ascenso para las mujeres ejecutivas se reducen con el tiempo. Para terminar, existen 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 ese 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 el 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, que no podemos parar aquí. Estos hombres podrían estar también recreando, en el idioma de la homosexualidad, su sentido del mundo 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). Entre ellos sucede una teatralización pública que exhibe 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- que poseen ciertos hombres frente a sus otros 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, citando a Anthony Lauria cuando usa el termino *confianza*, 1964:62, traducción X. Andrade). 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.

El uso de la fiesta

¿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, según los miembros del Frankfurt School (Allison, 2004: 23), hace converger al juego y el trabajo - al jugador y el trabajador- 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 de juego y trabajo toma cara de fiesta, aunque pudiendo adoptar diferentes configuraciones de acuerdo al mensaje -cultura corporativa y tipo de producto- y audiencia. Por ejemplo, para una farmacéutica la seriedad en la información científica ofrecida, podría ser la cualidad más importante del *performance* efectuado. El evento entonces con frecuencia se realizará en el marco 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 ajustaban perfectamente a un público mayoritariamente masculino y de extracción social 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 años²⁷. 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 (siguiendo a Allison (1994:81) que cita a Barthes (1972)).

El límite impuesto para definir lo no observable devela precisamente la clave del éxito de la corporación en su capacidad para difuminar la supuesta frontera entre fiesta y trabajo como estrategia para fidelizar a sus empleados(as) y crear camaraderías, mientras se apropia de su tiempo privado. Lo público, lo privado y lo íntimo se mezclan 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 pasa a instituirse como un evento social para tornarse en invisible y llegar a convertirse en digno de celebrarse.

²⁷ 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."

Es preciso anotar en este punto, sin embargo, que los actores también actúan como sujetos racionales. Aunque los dispositivos corporativos los conviertan cada vez más en “trabajadores emocionales” (Cahn 2006, citando a Hochschild (1983:7)), 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 carrera, salario y 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” de la persona, su “pasión” por el negocio, su nivel de compromiso y lealtad con la organización. Festejar puede ser, por tanto, un acto placentero así como una estrategia para conservar el empleo.

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 el aumento de la competencia. Las empresas hoy tienen y deben tener más “noticias” que contar al consumidor. Para el caso de la corporación 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. Por lo tanto, el evento analizado da cuenta de la centralidad de estos mecanismos en el establecimiento de una cultura corporativa que abraza efectivamente a todos los empleados.

El gerente de la categoría (mercadeo), gerente general prospecto, deberá estar presente en todos estos eventos y, aunque no es obligatoria su presencia en la fiesta de cierre, se esperaría que participara. 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.

La alienación de los gerentes de sus vidas personales y familiares termina de reforzarse 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 vuelto común dentro del léxico corporativo de la mayoría de empresas en la región. En contraste, a lo largo de mi propia experiencia de casi siete años en dos trasnacionales –estadounidense y alemana-, nunca escuché el uso del término. Al realizar una búsqueda por Internet, en inglés y en español, encontré una concurrencia de casos en corporaciones latinas. También es mencionado el uso de “familia” por uno de mis informantes cuando trabaja para una trasnacional italiana.

“[...] te abre sus puertas para que puedas formar parte de nuestra gran familia” (en página web de trasnacional colombiana en su subsidiaria ecuatoriana)

“quiero invitarte a formar parte de nuestra familia [...], ganarás buenas comisiones y buenos premios” (en página web de trasnacional 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 trasnacional 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)

”Familia” es usado en trasnacionales norteamericanas y del norte de Europa Occidental con más frecuencia para designar un portafolio de productos bajo una misma marca, en el momento de adquisición de una firma o la fusión de dos corporaciones.

“La familia [...] sigue creciendo y hoy por hoy ofrece un portafolio de alrededor de 48 marcas” (en página web de trasnacional norteamericana en su subsidiaria en México).
“Nos entusiasma la idea de unirnos a la Familia [...]” (en charla del Gerente General de [...]), la empresa recientemente adquirida por la gran trasnacional europea).

De esta forma las firmas en la región se valen de un discurso que 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. El 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 –y deben tener- los empleados(a) al apropiarse el evento y convertirlo en tiempo de fiesta, ii) el uso recurrente de canciones de izquierda de protesta 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 cada vez 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 dispositivo útil para crear diferenciación entre los grupos y reforzar las fronteras de clase, de sexo y poder mediante el control de sus interacciones.

Masculinidades Espectaculares

Mediante el uso del placer y la fiesta, el ritual corporativo funciona como mecanismo para reproducir sistemas de dominación tan capitalistas como patriarcales. El culto y la

devoción por el lucro y la acumulación capitalista se realiza cada vez que el nacimiento de una marca se convierte en ritual casi sagrado y recurrente para miles de personas, pertenecientes al mundo corporativo global. El tiempo libre, la vida personal, las propias convicciones y hasta la intimidad deben quedar relegadas, controladas o silenciadas en esa prueba que exige evidenciar un compromiso superior con la corporación. El discurso y los dispositivos terminan enaltecendo a un sistema que se lee como justo y humano al desplegarse entre códigos que lo dignifican con palabras como: familia, mérito, trabajo y esfuerzo, libre competencia, movilidad, equidad de género y de oportunidades. La metáfora del fútbol participa en la coreografía que enmascara la alienación, la injusticia y la desigualdad que el sistema fomenta.

Al mismo tiempo, la puesta en escena de los sujetos de mayor poder debe constatar una masculinidad hegemónica que insiste en nociones arcaicas de género en donde el macho dominante deberá conquistar el rol de ser el más guerrero, fuerte, competitivo, con derecho natural para el uso de la violencia y la apropiación de otros cuerpos femeninos, seguro, heterosexual, autónomo, libre y sexualizado. Su aparente poder e independencia contrasta con su real dependencia hacia su otro femenino para recrear y constituir su representación y con su nivel de obediencia y entrega hacia la corporación.

Mientras tanto, la convergencia entre cuerpo, sexo, raza, clase y poder se reafirma y se naturaliza hasta al punto de no suscitar cuestionamientos por la legitimidad en la consecución del poder en los sujetos jóvenes y sin experiencia que ocupan la tarima. Se asume una autoridad asociada a su procedencia de clase, que es justificada por su paso por las mejores universidades. La jerarquía de los sujetos queda plasmada en las representaciones y en los espacios que ocupan los sujetos en ese territorio que la fiesta ordenó. Allí queda claro cómo las variables confluyen para concentrar el poder en hombres, ricos, blancos o, mejor, hombres, solventes, mestizos para el caso de los directivos de una transnacional latinoamericana. Y por supuesto, por lo menos públicamente, heterosexuales.

Al evidenciar ejemplos excepcionales de movilidad, que no resultan amenazantes para la primera línea, se recrea una prueba que servirá para continuar la difusión del discurso corporativo que pregona la diversidad y la meritocracia. Así mismo, cada vez que una mujer se convierte en gerente se evidencia una supuesta equidad de género que en

realidad nunca logra consolidarse en los primeros cargos y que, irónicamente, utiliza a otras mujeres y a lo femenino como objetos subordinados que prueban la virilidad y, por tanto, la autoridad del sujeto en escena.

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 durante su “edad productiva” bajo los dictámenes de una sociedad capitalista, clasista, sexista, machista, heteronormativa 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, subordinar las feminidades y expulsar a los “anómalos” de las comunidades corporativas.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

Esta tesis utiliza el método y la mirada de la antropología para cuestionar valores y organizaciones que parecen inobjetables en nuestra sociedad hoy. La producción de este texto se sitúa en la intersección entre el trabajo etnográfico sistemático, los debates antropológicos sobre masculinidades, el feminismo, la teoría queer, la sociología del interaccionismo simbólico, y los estudios sobre las elites y el mundo del trabajo para abordar de manera crítica la exclusión de género, sexual y de clase en las corporaciones transnacionales.

Los sujetos a cargo de corporaciones transnacionales se presentan como portavoces del orden, reproduciendo un poder que les precede y los produce. El capitalismo patriarcal construye para ellos nuevas configuraciones que puedan lidiar con el problema de la legitimidad del sistema de género y que sirvan al propósito de la reproducción de clase en los diferentes momentos. Y aunque el poder del capital y de lo masculino es lo que se preserva, la lectura de la reproducción de los sistemas de dominación en el mundo corporativo, y en particular de lo masculino, no puede hacerse bajo una mirada esencialista que promueva la clasificación de los sujetos en categorías estables y monolíticas o que los presente como sujetos pasivos en el proceso de aconductamiento.

El guión masculino del mundo corporativo se presenta como inestable, dinámico y contradictorio, imponiéndose además sobre sujetos con posibilidades de agencia para moldearse o resistir. Así, el mundo de género de la corporación es más complejo y más flexible de lo que pareciera. La perspectiva binaria de género que resulta en dos categorías complementarias resulta insuficiente para clasificar a los y las gerentes que construyen sus propias historias de éxito dentro del mundo corporativo en la actualidad.

Este estudio privilegió la integración de estudios sobre masculinidad y de género con conceptos provenientes de la teoría *queer* con el fin de ampliar el espacio discursivo crítico. El género, sin embargo, persiste a lo largo de esta tesis cada vez que hace referencia a lo que se designa como masculino y a lo femenino partiendo de la matriz tradicional del sistema. Se observa también en la imposición de un esquema valorativo

que devalúa lo femenino y feminiza lo devaluado en el mundo del trabajo no doméstico, en la incompatibilidad entre la esfera doméstica y la laboral, en particular, con la llegada de la maternidad y en la sumisión de otras mujeres, remuneradas y no remuneradas, para la crianza de los hijos. Se materializa dentro de la corporación con el ordenamiento de los cuerpos por áreas, lugares y líneas jerárquicas organizacionales, impera en la homofobia existente y rige cada vez que determina la distribución del poder para designar quiénes gobiernan.

A pesar de ser parte de la élite empresarial, los(as) gerentes estudiados siguen siendo empleados asalariados. La negociación presente entre ellos(as) y las corporaciones que los emplean es permanente. 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 de vida aparecen reflexiones, desajustes, beneficios y también pérdidas cuando se resisten o se negocian los intereses personales con el poder de la corporación, de la sociedad y del sistema. Así aparece el conflicto inherente al proceso de masculinización sumado al de clases.

La bondad principal de este estudio se funda en una mirada que privilegia la perspectiva relacional del proceso de construcción de masculinidades dentro del mundo corporativo, haciendo énfasis no en el discurso y presentación del sujeto masculino hegemónico sino, más bien, en las voces de un grupo heterogéneo de sujetos, en su mayoría situados al margen del tipo ideal que exponen el desajuste, las tensiones y el conflicto inherente a la masculinización de la elite corporativa. El ejercicio etnográfico que observa el *performance* del gerente devela la manera como las corporaciones construyen espacios para el despliegue y la prueba de masculinidades, ejercicios destinados a constituir dispositivos de género para efectuar el ordenamiento, la clasificación y la jerarquización de determinados sujetos y cuerpos.

El aporte de esta tesis se centra entonces en su eje interpretativo para estudiar las masculinidades y en el avance que hace en la literatura dedicada al estudio de sujetos de elite desde la antropología. Las grandes corporaciones privadas así como los sujetos poderosos pertenecientes a las elites de Colombia y Ecuador se erigen como entidades y agentes cerrados e inobjetables asumiendo ese poder que confiere su posición dentro del orden jerárquico del sistema capitalista mundial.

Al profundizar se descubre la existencia de subalternidades dentro de las elites locales. La investigación se enfoca, específicamente, en el análisis de los(as) gerentes, pertenecientes a una fracción de la clase dominante a nivel local. Son parte de ese grupo que concentra el capital económico del lugar, diferenciándose de ese otro que concentrará el capital cultural. Ambos, sin embargo, estarán situados en una posición inferior al grupo minoritario que concentra ambos capitales. En este último aparecerán agentes como los grandes accionistas y dueños de empresas, quienes se erigirán como jefes, empleadores de los(as) gerentes estudiados en esta tesis. La elite local, colombiana y ecuatoriana, sin embargo, ocupará un lugar relegado en el gran orden mundial.

El método etnográfico se aplicó utilizando un enfoque multisitiado, fuera y dentro del ámbito laboral de las transnacionales, desde las ciudades de Bogotá y Quito, y también desde otras subsidiarias, vía entrevistas virtuales. El sujeto estudiado proviene de un lugar específico, que atiende la sobreposición de diferentes códigos culturales corporativos, locales y foráneos que proveen información de discursos alternos con significados y prácticas diferentes. La inclusión de gerentes nativos que trabajan o han trabajado desde otros países fue útil como método de contraste para subrayar las generalidades de ese discurso global que atraviesa a diferentes lugares y para descubrir las especificidades al ser apropiado a nivel local, desde un lugar con códigos culturales particulares. Por último, la selección de la muestra resultó fundamental para analizar el proceso ya no desde la narrativa dominante sino desde los agentes, desde la negociación y el conflicto, y desde la sobrerrepresentación de las voces minoritarias. El enfoque metodológico basado en la mirada desde los márgenes resultó revelador en la medida que da voz a sujetos que deben entender, asimilar y apropiar un discurso hegemónico que no les pertenece. El proceso de normalización para esos sujetos fuera del tipo ideal resulta en el constante extrañamiento y cuestionamiento ante un discurso que provoca una sensación constante de desajuste y también en la tensión permanente para empujar los límites permisibles de la norma y disputar el poder establecido.

La posibilidad de aplicar el método etnográfico basado en gran parte en la observación participante fue definitivo para esta tesis. Primero, porque puede superar las barreras impuestas para el estudio de instituciones cerradas al público y de sujetos pertenecientes a la elite. Segundo, por cuanto posibilita la incorporación del análisis del *performance*

público del gerente y lo concerniente a la parte relacional que constituye a ese sujeto masculino como parte crucial de un estudio de masculinidades. Tercero, porque brinda un tipo particular de mirada, de tinte reflexivo, sobre el papel del género y la clase en la estructuración de la vida organizacional, los códigos de poder que se articulan alrededor de lo masculino, las formas institucionalizadas de discriminación y subordinación a éste, y la reconfiguración de nociones de intimidad entre lo público y lo privado en el capitalismo tardío.

Adicionalmente, la inclusión de casos de contraste sirvió para constatar la manera cómo las corporaciones ejemplifican la aplicación de un discurso global que avanza hacia temas de inclusión pero que no termina de efectuarse en la mayoría de sus subsidiarias ni tampoco resulta en la visibilización de una representación 'diversa' en los cargos directivos de primera línea. Por tanto, las trayectorias y testimonios de gerentes al margen más allá de resaltar los casos excepcionales lograron demostrar la persistencia y el conflicto que se deriva de la lógica de reproducción de género y de clase, la cual entra en disputa con la agenda subversiva de ciertos sujetos que desestabilizan el guión. El proceso, en todo caso, resulta en la creación de nuevas representaciones que puedan presentarse como legítimas y persuasivas para la mayoría de la audiencia de la comunidad corporativa.

En las narrativas de los(as) gerentes predomina la asimilación de un ethos de producción capitalista y la naturalización del discurso de género. En su condición de clase, su estilo de vida, su definición de gusto y su mirada hacia el mundo reside lo particular de los poderosos del mundo corporativo. La mayoría de los que acceden y progresan dentro de las firmas provienen de familias pudientes que asignaron un valor alto a la acumulación de capital económico y al consumo. Pertenecen a círculos sociales reducidos en donde se naturaliza la legitimidad de su autoridad, idea acreditada por su acceso a la educación que tiende a justificarse asociándose con su nivel de intelecto. Tienden a disfrutar de la acumulación de bienes como autos, relojes, aparatos electrónicos, 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. Detrás del uso de argumentos que acompañan el discurso oficial con palabras como la meritocracia, la

tolerancia y la diversidad, se esconde el clasismo, el sexismo y la homofobia del representante hegemónico de la corporación transnacional a nivel local.

Así también en el trabajo de campo lo que se descubre es un campo de negociaciones entre agentes frente a la narrativa dominante y desde diferentes posiciones en la estructura de poder, algunas tratando de preservar, subvertir o disputar y transformar el orden establecido. Todos los sujetos entrevistados fueron reflexivos(as) y demostraron una capacidad crítica al enfrentarse al disciplinamiento y la masculinización dentro de sus firmas. Algunos(as) cuestionaron el patriarcado. Sin embargo, ninguno disputó la naturalización de su autoridad como resultado de su condición de clase ni tampoco cuestionó al sistema capitalista como el más beneficioso para la sociedad.

Las especificidades locales pueden observarse al comparar la aplicación del discurso corporativo de una misma transnacional en la subsidiaria local vs. otras subsidiarias. En primer lugar, la sexualización del gerente cobra un papel crucial en la representación masculina deseada en este lugar. El uso de las mujeres en lanzamientos de producto fue un recurso compartido y aplicado por todas las firmas a nivel local, de acuerdo a los testimonios de todos los informantes entrevistados. 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 persuadir y energizar al público asistente así como lo es para erotizar al gerente enaltecido. La presentación del gerente como sujeto sexualizado se acentúa con conversaciones e imágenes que celebran su actividad sexual y que lo presentan además como deseable e independiente al excluir a su pareja formal de la familia y eventos corporativos. La personificación tiende a profundizarse en el *performance* de gerentes de transnacionales de origen local.

En segundo lugar, a nivel local, las mujeres gerentes son las que cargan con las sanciones que castigan su 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, en otro lugar. También en 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. Ellas podrían incluso ser ascendidas durante el período de licencia en otros lugares, no acá.

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 trasnacional pero desde otro lugar. 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 también por abajo aplicados, esta vez, mediante las presiones que los compañeros de trabajo efectúan. Así se deniega el acceso de hombres gays a cargos también masculinos pero de clase obrera que pueden incluir oficios como operarios de planta, distribuidores, conductores de carga y vendedores de plaza mayorista, entre otros.

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, los límites también aparecen para ella. La oposición de Wall Street ante la candidatura de una mujer lesbiana para la presidencia de una de las corporaciones norteamericanas más respetadas por el público descubre la norma que la sociedad y la elite estadounidense deben de 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 necesidad de conocimiento del consumidor que una corporación dedicada al consumo masivo requiere. Sin embargo, la diversidad racial en la gerencia canadiense no necesariamente implica la representación de sujetos de clases sociales bajas. 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 se encuentran en el sector de consumo y declaran orientarse a “satisfacer las necesidades de consumidores de bajos ingresos”, ninguna cuestiona 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 los cargos gerenciales del mundo corporativo local y de la creación de una categoría denominada “consumidor de bajos ingresos” o “LIC” (Low Income Consumer) constituida por sujetos que representan un objeto exótico de investigación para el gerente de la transnacional local y también para el de la firma primer mundista al llegar 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) que continúa segregando a las mujeres del mundo del trabajo no doméstico lo que resulta en su reclusión a la esfera privada, el aumento de su dependencia económica a 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 que lo demandan. Tampoco es arbitraria 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 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 relaciones de confianza y de cercanía 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 persuadir y comprometer a los gerentes, elevar su ego y celebrar sus cuerpos masculinos. El uso simultáneo de mujeres, fútbol, fiesta y trago, por ejemplo, sirven para elaborar la coreografía perfecta para conferir poder a los cuerpos masculinos nativos. Así también sirven los foros homosociales que celebran la acumulación de mujeres del macho dominante. O el uso de imágenes femeninas que lo acompañan en forma de: modelos, consultoras de recursos humanos, vendedoras, secretarias y aseadoras a su servicio. Por último, el porta retrato que contiene fotos de la esposa y de los hijos del gerente se presenta como 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 al mundo laboral.

El alcance de esta tesis es limitado. El estudio de masculinidades en el mundo corporativo debería también incluir las voces de las parejas y de las familias involucradas que, desde el margen, hacen parte útil de la construcción de la representación masculina requerida. Con sus testimonios se podría entender la manera como los otros ayudan, resisten o negocian los límites del proceso de masculinización y de fidelización hacia una cultura corporativa determinada de aquel gerente producido. También servirían para cuestionar la coherencia existente entre las actuaciones que el sujeto presenta ante audiencias alternas, cada una con agendas e intereses algunas veces contradictorios.

Las voces de empleados(as) de menor nivel en la jerarquía organizacional como vendedores, operarios, secretarias y aseadoras entre otros, y también de nivel superior en los dueños y socios accionistas podrían contribuir significativamente para completar un estudio de un modelo de actuación relacional que incluye la construcción de discursos, interacciones, relaciones, afiliaciones y diferencias con los demás.

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 las voces de aquellos 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 resulta ser, sin embargo, una primera aproximación etnográfica al mundo corporativo en la región. Logra analizar desde dentro del campo, las múltiples contradicciones, agencias diversas y posibilidades de confrontación simbólica para sujetos sociales inmersos en el mundo corporativo y dentro de un proceso de masculinización dispuesto para reproducir las relaciones de poder local y global bajo la lógica del capitalismo tardío. Descubre así la espectacularización de las masculinidades y la mercantilización de la vida en comunidades corporativas. Por último, profundiza en las especificidades y las traducciones locales que los sujetos de elites corporativas realizan para performar la masculinidad hegemónica requerida para una firma y desde un lugar particular. Así el representante masculino podrá gobernar una transnacional de consumo, construyendo una historia propia de éxito marcada por la búsqueda constante del respeto y el reconocimiento de sus otros y por la legitimidad que necesita para justificar la posición dominante que detenta dado su origen social, racial y sexual.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler Lomnitz, Larissa y Pérez Lizaur, Marisol (1987). *Los orígenes de la burguesía industrial en México. El caso de una familia de la ciudad de México*. México D.F.: Redes Sociales, Cultura y Poder: Ensayos de Antropología Latinoamericana.
- Allison, Anne (1994). *Nightwork: Sexuality, Pleasure and Corporate Masculinity in a Tokio Hostess Club*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Andrade, X. (2001). “Homosocialidad, disciplina y venganza”; en X. Andrade y Gioconda Herrera eds.; *Masculinidades en Ecuador*. Quito: FLACSO – UNFPA.
- Andrade, X. (2007). “Etnográficas sobre drogas, masculinidad y estética”. *Revista Ecuador Debate* 72, p.101-134.
- Andrade, X. (2007). “La Domesticación de los Urbanitas en el Guayaquil contemporáneo”. *Iconos* 27, p. 51-64.
- Applbaum, Kalman (1999). “Crossing borders: globalization as myth and charter in American transnational consumer marketing”. *American Ethnologist*, 27, p. 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
- Beneria, 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.
- Berlant, Lauren (2000). “Intimacy”. *Critical Inquiry* (24)
- Brannen, Mary Yoko (1998). “Negotiated Culture in binational contexts: a model of cultural change based on a Japanese/American Organizational Experience”. *The Anthropology of Work Review*. 18, p. 6-16.
- Boltanski, Luc y Chiapello Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal
- Bourdieu, Phillipe (1979). *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. Cambridge: Harvard University Press. p. 260-318

- Butler, Judith (2006). *Deshacer el Género*. Barcelona: Editorial Paidós
- Butler, Judith. 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*. N° 24. p. 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.
- Fuller, Norma (2001). *Masculinidades cambios y permanencias*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica Perú.
- Gamst Frederick (1989). *The Concept of Organizational and Corporate Culture: An ethnological view*. Boston: Univ. of Massachusets.
- Gilmore, David (1990). *Hacerse hombre: concepciones culturales de la Masculinidad*. Barcelona: Editorial Paidós
- Goffman, Irving (2001). *Presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Gutman, Mathew (2003). *Changing Men and Masculinities in Latin America*. Durham and London: Duke University Press.
- Gutmann, Mathew (2005). "Men and Masculinities in Latin America". Kimmel, M y Hearn J. eds. *Handbook of studies on men and masculinities*. California: Sage Publications, Inc.
- Guttman, Mathew (1997). "Trafficking in men: The anthropology of masculinity". *Annual Review of Anthropology*. 26, p. 385-409
- Halperin, David (1995). Saint Foucault para una Hagiografía Gay. p.15-52. Oxford: Oxford University Press.
- Haraway, Donna (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza*, p. 313-345. Madrid: Cátedra.
- Harvey, David (1990). *The Condition of Posmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Massachusetts: Blackwell Publishers, Inc.
- Harvey, David (2008), "Los nuevos rostros del imperialismo". *Realidad Económica, revista de ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: Portal IADE / Realidad Económica.

Hernández, Oscar (2008). “Estudios sobre masculinidades: aportes desde América Latina”. *Revista de Antropología Experimental*. No. 8, p. 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

Limón, José (1989). “Carne, Carnales and the Carnavalesque: Bakhtinian Batos, Disorder and Narrative Discourses”. *American Ethnologist* 16(3), p. 471-486.

Martinez, Carmen (2006), *Who defines Indigenous?* New Jersey: Rutgers University Press, US.

Mejía, Norma (2006). *Transgenerismos: una experiencia transexual desde la perspectiva antropológica*. p. 257-291. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

Moreno, Maria José (2001). “Masculinidades en la cultura de la globalización”. Olavarría, J comp.. *Hombres: Identidades y Violencia*. Chile: FLACSO

Olavarría, Jose (2008). “Globalización, género y masculinidades”. *Nueva Sociedad*. 218, p.72 –87.

Reischer, Erica, Koo, Kathryn (2004). “The Body Beautiful: symbolism and agency in the social world”. *Annual Review of Anthropology*. 33, p. 297-317.

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, p. 741-756.

Wacquant, Lois (2006). *Pierre Bourdieu*, Berkeley: University of California, Berkeley.

Zizek Slavoj (2001) “From western Marxism to Western Buddhism” *Cabinet Magazine*, 2

2. Bibliografía gerencial

Ries, Al y Trout Jack. (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