



Revista Brasileira de Ciências do Esporte

ISSN: 0101-3289

rbceonline@gmail.com

Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte  
Brasil

Landa, María Inés

Fitness-management: el conflictivo devenir de una cultura empresarial

Revista Brasileira de Ciências do Esporte, vol. 38, núm. 1, enero-marzo, 2016, pp. 18-25

Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte

Curitiba, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401344482004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



ARTÍCULO ORIGINAL

***Fitness-management: el conflictivo devenir de una cultura empresarial***



María Inés Landa

*Centro de Investigaciones y Estudio sobre Cultura y Sociedad, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Córdoba, Argentina*

Recibido el 9 de noviembre de 2009; aceptado el 22 de octubre de 2014

Disponible en Internet el 18 de enero de 2016

**PALABRAS CLAVE**

Dispositivo  
del *fitness*;  
Modelo pedagógico-  
vocacional;  
*Fitness-management*;  
*Ethos* empresarial

**Resumen** El artículo analiza el conflictivo devenir de la cultura del *fitness* en Argentina a partir de las categorías foucaulteanas de dispositivo, prácticas, gubernamentalidad y empresario de sí. En primer lugar, aborda la emergencia del *fitness* en la escena local y hace hincapié en las objeciones que la comunidad de profesores de educación física realiza a las producciones de este dispositivo cultural. A continuación, analiza las tácticas de conversión cultural que implementa el dispositivo del *fitness* en su vertiente *managerial*. Se concluye que el *ethos* empresarial que caracteriza las formas contemporáneas del *fitness* trasciende el universo estricto de estas prácticas ya que éste constituye un cimiento fundamental del capitalismo del presente.

© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Todos los derechos reservados.

**KEYWORDS**

*Fitness dispositive*;  
*Education and  
vocational model*;  
*Fitness-management*;  
*Entrepreneur ethos*

**Fitness-Management: the conflictive becoming of an enterprising culture**

**Abstract** This article analyzes the conflictive becoming of the fitness culture in Argentina, using the foucaulteana categories of dispositivo, practices, governmentality and self-entrepreneur. In the first place, it boards the emergence of fitness in the local scene, emphasizing in the objections that the community of physical education teachers realizes to the productions of this cultural dispositivo. Then, it analyzes the tactics of cultural conversion that the fitness dispositivo implements in its managerial side. The conclusion is that the entrepreneur *ethos* that describes the contemporary forms of fitness transcends the sole universe of these practices, since it establishes a fundamental base of present capitalism.

© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Published by Elsevier Editora Ltda. All rights reserved.

Correo electrónico: [landa.mi@gmail.com](mailto:landa.mi@gmail.com)

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2015.12.007>

0101-3289/© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Todos los derechos reservados.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Dispositivo do fitness;  
Sistema pedagógico e vocacional;  
*Fitness-management*;  
*Ethos* empresarial

## ***Fitness-Management: o conflitivo devenir de uma cultura empresarial***

**Resumo** O artigo analisa o conflitivo devenir da cultura do *fitness* na Argentina a partir das categorias foucoulidianas do dispositivo, práticas, governamentalidade e empresário de si. Em um primeiro momento, aborda a emergência do *fitness* na cena local, enfatiza as objeções que a comunidade dos professores de educação física faz às produções desse dispositivo cultural. Depois, analisam-se as táticas de conversão cultural que implantam o dispositivo do *fitness* na sua vertente gerencial. Conclui-se que o *ethos* empresarial que caracteriza as formas contemporâneas do *fitness* transcende o universo estrito dessas práticas, já que elas mesmas constituem uma base fundamental do capitalismo do presente.

© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Todos os direitos reservados.

## **Introducción**

La práctica del *fitness* se gesta en Estados Unidos a fines del siglo XX como emanación de los procesos de *consumo conspicuo* (Veblen, 2005) y *flexibilización laboral* (Sennett, 2000) que caracterizaron la sociedad norteamericana de aquel momento; y como respuesta comercial a la demanda de productos vinculados a un estilo de vida activo y saludable que se ofrecía como remedio a los *males* de las florecientes ciudades de dicho país: sedentarismo, estrés, obesidad, depresión, flacidez, debilidad de carácter, etc.

La aceptación por parte de la población estadounidense de un orden simbólico fundado en racionalidades de tipo higienistas, sanitarias y religiosas, así como la incorporación de las mismas en la cotidianidad de sus prácticas, hizo posible el desarrollo de la industria del *fitness* en Estados Unidos; punto de despegue de esta cultura del cuerpo hacia el mundo (Smith Maguire, 2008, p. 25-40). Confluyen en su emergencia un saber experto -las teorías sobre el aerobismo desarrolladas por Kenneth Cooper-, una práctica gimnica novedosa -el *aerobics* de Jacki Sorenson- y una figura espectacular como *packaging* efectivo -el cuerpo y la fama de Jane Fonda- (Landa, 2011, p. 69 -70); acontecimientos que disparan los procesos de *masificación* del *fitness* en la escena internacional.

En Argentina, la cultura del *fitness* se hace ostensible a partir de la década de los noventa. Este hecho, verificable a partir de los datos estadísticos que informan el crecimiento del sector,<sup>1</sup> se hace evidente en un conjunto de ideas y valores que se materializan en espacios, productos, narrativas, imágenes, sonidos, tecnologías, agentes y

cuerpos que configuran el entramado heterogéneo de empresas conocido como *industria del fitness*.<sup>2</sup>

Dicho crecimiento se ha visto impulsado por la implementación de técnicas de *management*<sup>3</sup> en los contextos de comercialización de estas prácticas. No obstante, el arribo del *fitness* en Argentina, en particular su vertiente *managerial*, no sucedió de modo pacífico.

El *fitness-management* confronta con un modo pedagógico-vocacional de pensar las prácticas en el gimnasio, al que califica de ineficiente y anacrónico para afrontar las demandas económicas y de renovación semántica requeridas por las actuales exigencias del mercado del *fitness*.

Por su parte, los profesores de educación física, y algunos pioneros de la industria, cuestionan la lógica predominantemente instrumental y económica que subyace a las formas de gestión del *fitness* promovidas por una visión *managerial* de dicho sector comercial.

El artículo se propone cartografiar el conjunto de tensiones que se produjeron entre una mirada pedagógico-vocacional del gimnasio y un modelo de tipo *managerial* que promueve una racionalidad empresarial en los espacios del *fitness*.

Se aborda, en primer lugar, las críticas que la comunidad de profesores de educación física realizan a los productos que arriban a la Argentina de la mano de la industria del *fitness*. Luego, analiza las tácticas de conversión cultural desplegadas por el discurso del *fitness-management*, el cual propone una *cultura del gerenciamiento* para la comunidad de actores participantes en este sector de servicios

<sup>1</sup> La industria del *fitness* crece en Argentina un 10% cada año, desde 2004. Durante el 2007, el sector recaudó \$207.900.000, se estima que hubieron 3.150 gimnasios activos con la adhesión de 1.732.500 miembros; lo que representa un 4,7% de la población total de este país. Durante el 2008, la recaudación alcanza \$171.500.000 y la cantidad de gimnasios activos asciende a 4.500 establecimientos. Fuentes: Industry Experts en IHRSA (2007, p. 17-18; 2008, p. 23).

<sup>2</sup> Ésta es la categoría nativa que identifica al sector. A partir del 2000, se observa la utilización de la nominación *negocio del fitness*, categoría que pareciera desplazar la anterior.

<sup>3</sup> En el campo de las ciencias de la administración y análisis institucional, la noción de *management*, en sus distintos modelos, refiere a la disciplina específica encargada de la producción teórico-práctica de saberes y técnicas orientados a la gestión y organización del proceso productivo, y a la instrumentalización de cadenas de mando según parámetros específicos de eficiencia económica (Fernández Rodríguez, 2007).

a nivel nacional ([Grinberg, 2006](#)). Finalmente, se presentan algunas objeciones que los representantes del *fitness* plantean a las técnicas de gestión implementadas por el *fitness-management* en la escena local.

Se concluye que el *ethos* empresarial que caracteriza las formas contemporáneas del *fitness*, trasciende el universo estricto de estas prácticas, en tanto constituye el basamento característico de las organizaciones que asientan sus principios y racionalidades en las rejillas simbólicas y económicas de un orden socio-político neoliberal.

## Batallas culturales: críticas de los profes al primer *fitness*<sup>4</sup>

La industria del *fitness* ingresa a la Argentina a mediados de los ochenta, asociada a la práctica sistemática de actividad física y a la promoción de una estética del cuerpo atlético y armónico, que se corresponde con la figura de un sujeto activo y saludable.

El uso de la palabra *fitness* fue haciéndose evidente en las grandes ciudades del país,<sup>5</sup> en la medida que circulaba por diferentes medios de comunicación, organizaciones y productos. No obstante, el uso del término *fitness* recibió fuertes críticas por parte de la comunidad de profesores de educación física que realizaban su labor en los gimnasios. Además de percibir la palabra inglesa como ajena a su idioma y cultura, las técnicas corporales del *fitness* les resultaban extrañas a su campo profesional. Calificaban de superfluos los productos del *fitness* y criticaban el modo compulsivo en que la industria produce programas de ejercicios sin un fundamento en las ciencias de la fisiología, ni de la pedagogía, y con el único objetivo de incrementar las ventas y las rentas.

Hay un mercado de *fitness* [...] que va renovándose casi siempre [...] con modas que van pasando muy rápidamente de moda. Nosotros trabajamos con los métodos tradicionales [...] y dentro de ellas vamos haciendo renovaciones, el entrenamiento de la musculación, la musculación estética, el entrenamiento de la resistencia aeróbica, no damos clases de esas de *fitness* (ANDRÉS, profesor de Educación Física, 15/09/2007, Córdoba).<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Este apartado es resultado del análisis de cinco entrevistas en profundidad realizadas a profesores de educación física que trabajan en gimnasios y de una entrevista realizada por *La Red de Actividad Física y Desarrollo Humano*, del Ministerio de Desarrollo Social al profesor Mariano Giraldez, referente en el área de la gimnasia en Argentina ([REDAFyDH, 2013](#)). Este material se articuló con el análisis de la revista *Cuerpo & Mente Deportes*. La selección y análisis de los datos privilegió la identificación de las críticas que los entrevistados realizaron a las lógicas de producción-consumo implementadas por este sector de servicios a nivel local. El trabajo de campo se realizó en las ciudades de Córdoba y Buenos Aires durante el año 2007.

<sup>5</sup> Primero en Buenos Aires, y luego en Rosario, Córdoba, La Plata, Mar del Plata, Santa Fe y Mendoza.

<sup>6</sup> Se ha cambiado los nombres de los entrevistados para proteger su identidad.

Como señala Marrero (1996, p.132-133) en la educación física prima el par vocación - docencia el cual hace de la acción que se orienta hacia los otros un medio de realización personal. Según la autora, los profesores de educación física miden el éxito de su práctica de enseñanza e instrucción en función de los logros de sus alumnos. Les interesa que aprendan a relacionarse de un modo saludable con su cuerpo o que mejoren la ejecución de alguna destreza corporal.

¿Cuál ha sido la lógica que ha predominado en la educación física en relación con la lógica que ha predominado en el *fitness*? [...] la lógica de la enseñanza técnica [...] y entonces se enseñaba ciertas habilidades y ciertas destrezas sobre las bases de ciertos supuestos que no tiene nada que ver [...] con la industria del *fitness*. La industria del *fitness* también tiene una gran excusa, que la lógica que predomina es la lógica de la salud, pero nuevamente creo que la lógica de la salud en el discurso del *fitness* es una lógica mentirosa (MAURICIO, profesor de educación física, 23/04/2007, Buenos Aires).

A pesar de las críticas expresadas por la comunidad de profesores de educación física, el *fitness* se ha arraigado en la cultura corporal de nuestro país. Éste representa un sector productivo y de consumo masivo que ofrece al potencial cliente un conjunto de servicios para entrenarse, mejorar su apariencia física, sentirse mejor, transformar su cuerpo, mantenerse en forma, obtener salud y bienestar, adelgazar, etc.

El cuerpo se transformó en el más bello objeto de consumo y nace la industria del *fitness*. El mercado es invadido por entrenadores, especialistas, gurúes, deportistas, físicoculturistas y técnicos que se dedican a la enseñanza. El profesor de educación física que había sido formado para trabajar casi exclusivamente en el marco escolar, descubre un mundo de prácticas corporales que ha crecido significativamente y en el que puede encontrar cabida. Pero no tiene la formación adecuada: su lógica pedagógica choca con la lógica del mercado (Giraldez apud [REDAFyDH, 2013](#)).

Como dejan entrever las palabras de Giraldez (2013), la consolidación de la industria del *fitness* en nuestro país, y el espacio laboral que ésta abre para los profesores de educación física, coloca a estos profesionales en la difícil situación de negociar las lógicas heredadas de su formación con las que les impone el mundo del trabajo. Marrero (1996) en su estudio sobre el ejercicio profesional de los profesores de educación física en el Uruguay, muestra que éstos agentes van estableciendo distintas relaciones con un fenómeno que ella identifica como *el auge de las actividades físico-deportivas*, característico de la modernidad tardía. Del mismo modo, los profesores de educación física, entrevistados en el marco de este estudio, manifiestan distintas posiciones subjetivas y políticas respecto de la constitución y crecimiento del ámbito del *fitness* en Argentina. Algunos critican su lógica comercial, otros expresan que es un campo ajeno al de ellos y otros actúan como profesionales exitosos y referentes de esta industria cultural, utilizando el título de profesor de educación física como *capital simbólico* que cotiza su servicio en estos espacios de consumo.

El éxito [...] es el caminito de hormiga que concreté. En todo caso, todo es el resultado del empeño que puse en todas mis cosas. Si un mérito me cabe es el de haber respetado mi **vocación docente** sin dejarme tentar por las luces del escenario y el show (Maristain, 1995, p. 4).<sup>7</sup>

## **El boom del fitness: el devenir de una cultura empresarial en los gimnasios<sup>8</sup>**

El devenir de la industria del *fitness* en nuestro país presenta dos momentos bien diferenciados. Uno de despegue y otro donde se produce la consolidación del sector, momento que se conoce como el *boom del fitness*.<sup>9</sup>

En relación con el momento de despegue, las prácticas aprehendidas por los instructores locales han sido el *aerobics* de alto impacto, la gimnasia modeladora o localizada y, más adelante, el *step*.<sup>10</sup> La vía de entrada se produjo ya sea porque algún instructor local entrara en contacto con dicha práctica en Estados Unidos o en Brasil, o porque un instituto norteamericano o sus representantes brasileños impartieran capacitaciones en tierras argentinas (Landa, 2011). Las motivaciones expresadas por aquéllos que se desempeñaron en esta esfera laboral son variadas. Las más recurrentes son de a) orden vocacional (gusto por el movimiento y el estilo de vida activo) y b) como medio (rápido) de inserción laboral.

A fines del siglo XX, y durante los primeros años del siglo XXI, se asiste a la consolidación de este dispositivo cultural en el país, periodo donde se producen innovaciones en materia de técnicas corporales<sup>11</sup> así como la emergencia

<sup>7</sup> En la nota se entrevista a una prestigiosa profesora del *fitness*, que además posee la particularidad de haberse formado en educación física. El fragmento textual citado recupera las palabras de la entrevistada.

<sup>8</sup> Este apartado es resultado del análisis de cuatro entrevistas en profundidad realizadas a referentes del *fitness-management* en Argentina, tales como gerentes de *redes de clubes* y directores de la empresa *Body System* en la escena local. Este material se articula con el análisis de dos publicaciones especializadas en el *área empresarial y de gestión del fitness: la revista Mercado Fitness* (2003-2010) y el libro publicado por ésta: *Potencia la Gestión de tu Gimnasio. Del fitness al Business*. El análisis se concentró en las críticas que el *fitness-management* le realiza al primer *fitness*, y la propuesta de conversión cultural del *negocio* que dicho dispositivo despliega. Para dar cuenta de las críticas de los *pioneros del fitness* a las producciones del *fitness managerial*, se realizaron nueve entrevistas en profundidad a instructores destacados de la industria del *fitness*. El trabajo de campo se realizó en las ciudades de Córdoba y Buenos Aires durante los años 2007 y 2009.

<sup>9</sup> Los términos nativos extraídos de las entrevistas o del material textual van en cursiva.

<sup>10</sup> Éstas son las primeras clases grupales que se asocian al dispositivo del *fitness* en la región. En gran parte de ellas se observa el interés por los entrenamientos aeróbicos, los ejercicios orientados a la tonificación muscular, la utilización del estilo coreografiado conjuntamente con el uso de música específica.

<sup>11</sup> Los programas de entrenamiento que pasan a dominar el mercado en esta época son: el Spinning, los Body Systems, las clases de Fitness Combat y posteriormente el Pilates.

de nuevas profesiones, tales como el instructor en *fitness grupal*<sup>12</sup> o el *personal trainer*<sup>13</sup>.

Asimismo, se observa un desplazamiento en las dinámicas de gestión de las organizaciones del *fitness*, donde empieza a cobrar centralidad las prácticas del *management* en los procesos de producción de su cultura organizacional. Es prueba de ello el advenimiento de tres eventos específicos:

- a) La producción de textos de *management* especializados en el sector del *fitness* cuyo público está compuesto por propietarios, directores y administradores de empresas del rubro, así como aspirantes a serlo. La Revista *Mercado Fitness* ilustra esta tendencia.
- b) El desarrollo de un nuevo modelo organizacional que contrasta con los gimnasios-operarios conocidos hasta el momento: la *red de clubes*. La cadena *Megatlon* tipifica este emergente.
- c) La introducción de innovaciones en las formas de concebir la función del instructor en el gimnasio; el cual se concibe como *interface* estratégica entre las demandas de los clientes y los intereses de la organización. Los productos de *Body Systems* son un ejemplo palpable de estas innovaciones en la región.<sup>14</sup>

Los nuevos formatos comerciales que propone el *fitness-management* confrontan con las formas de gestión de los gimnasios operarios, así como con la formación de los agentes que se involucran en estas organizaciones.

Antes de la proliferación exponencial de las prácticas corporativas del *fitness* en Argentina, los gimnasios eran conducidos por profesores de educación física, profesoras de danza jazz, técnicos en musculación y físicoculturistas.

En la modalidad de gestión de la primera etapa del *fitness* subyacía una lógica esencialmente docente-vocacional, siendo la función del profesor o instructor guiar y disciplinar a cada alumno en la formación de su cuerpo y persona, según los parámetros pautados por un estilo de vida que se definía como activo y saludable.

La nueva cultura del *fitness* descalifica estas formas de gestión por ineficientes a través de una táctica semántica tendiente a sustituir las tramas simbólicas heredadas de un modo vocacional de practicar el *fitness*.

<sup>12</sup> En Argentina la expresión “instructor de *fitness grupal*” comienza a utilizarse a fines de los noventa con la emergencia de los sistemas pre-coreografiados difundidos por la marca *Body Systems*. Previo a éstos, las clases se llamaban según su contenido: clase de aeróbica, localizada o *step*. Lo mismo sucedía con los instructores.

<sup>13</sup> La expresión inglesa se usó desde sus inicios en Argentina, aunque algunos profesores expresaron preferencia por el término castellano: *entrenador personal*.

<sup>14</sup> *Body Systems* es una empresa multinacional creada por expertos de diversas disciplinas y del mundo del *fitness*, que se propusieron diseñar un programa de ejercicios que garantizara el éxito a los instructores y a los gerentes de gimnasios que consumieran los productos ofertados por su marca. El mismo está compuesto por una serie de programas de rutinas basadas en la pre-coreografía. En las entrevistas realizadas en el marco de la investigación, varios de los nativos referían a los productos de *Body Systems* a través de la expresión *programas enlatados*. Gabriela Retamar y Claudio Wasseiteil, ambos argentinos, son los directivos ejecutivos de la marca *Body Systems Les Mills* en Argentina.

Tradicionalmente la industria de los clubes y gimnasios se ha caracterizado por ser altamente vocacional. Pero altamente vocacional por la actividad física y no tan vocacional por la voluntad o el deseo de llegar a ser un empresario o un emprendedor. Esta vocación por la actividad física, que se ha presentado frecuentemente como un gran mérito y/o activo de los operadores de la industria deportiva y del *fitness*, no lo es tanto (Samlenik, 2004, p. 75).

Palabras como *empresa*, *negocio*, *cliente*, *empleado*, *gestión* constituyen los cimientos, tendencialmente vacíos, de esta *neo-lengua* que ataca abiertamente las formas simbólicas de su antecesor: el *fitness de los pioneros* (Bourdieu e Wacquant, 2000).

Esto también es válido para el Instructor de *Fitness Grupal*, que aún hoy 'cree' que su clase funciona bien o mal según su propia percepción de la realidad. Pero no sabe si ésta es rentable o no, porque nadie le habla de números ni de promedios de participación de clientes, para que éste sepa si su rendimiento en la sala es realmente efectivo (Retamar, 2009, p. 18).

Si bien es imposible dar cuenta de la complejidad de esta disputa en el reducido espacio de un artículo, el término nativo *profesionalización*, enunciado por los representantes del *fitness-management*, permite sintetizar a grandes rasgos uno de los núcleos duros de esta batalla.

Al *fitness* le falta mucho para **profesionalizarse** sobre todo en América Latina, entonces el mundo de la administración [...] le puede enseñar al *fitness* mucho. Y te diría que hoy estamos en una etapa, con esto de la necesidad de la **profesionalización** para poder sobrevivir, ser alguien, con tu empresa, vos como profesional, en que tenés que recurrir a otras ciencias, porque vos solo con tu *fitness* no vas a ningún lado. Entonces el *management* que es el mundo de la administración, lo que le aporta al *fitness*, si queremos verlo así, es que toma, herramientas de medición para ser conscientes de los resultados que alcanzamos. Porque si vos elegís no medir, no gerenciar, la probabilidad que tu gimnasio fracase es altísima, y de que cierre, mucho más (DIRECTOR DE BODY SYSTEMS, 10/10/2009, Buenos Aires).

Este sector, al igual que cualquier otra área de negocios, se encuentra afectado por, e inmerso en, las agitadas aguas financieras de un incierto mercado económico. La incorporación de las técnicas del *management* en su cultura organizacional responde a las demandas de competitividad que a los gimnasios les plantea el actual escenario empresario. En el discurso que circula por estas organizaciones, las innovaciones en materia de gestión son *condición sine qua non* para su permanencia en los entramados mercantiles contemporáneos.

*Profesionalización* en la vertiente *managerial* del *fitness* refiere, por lo tanto, a la penetración de una cultura gerencial en los cuadros directivos de los gimnasios. La articulación entre propiedades tales como *flexibilidad*, *innovación*, *adaptabilidad*, *competitividad* y *previsión*, por un lado, y cálculos de rentabilidad y acumulación de capital, por el otro, se presenta como una regularidad en las narrativas de la cultura corporativa del *fitness*. La *episteme*

del *management* sitúa así a la dimensión económica como principio rector de las prácticas del *fitness*.

Hoy los clubes deben avanzar hacia esa **profesionalización**, crear estructuras competitivas, formarse en gestión empresarial, contar con colaboradores especialistas en áreas de ventas, marketing, finanzas, etc. En un mercado más competitivo, para tener éxito hay que ser mejor. Esto no significa dar mejor servicio al cliente, sino también hay que optimizar al máximo los recursos, innovar continuamente, contar con un buen equipo humano y potenciar la comunicación; en definitiva, funcionar de manera más **profesional** (Viñaspre, 2010, p. 24).

Sin embargo, el dispositivo empresarial, emplazado en las tramas simbólicas del *fitness*, adopta rasgos híbridos y dinámicas ambivalentes, en las que se articulan de modo ingenioso variables semióticas, afectivas, emocionales y comunicacionales en función del principio instrumental de maximización del rendimiento productivo.

El éxito es el común de las veces consecuencia de una **actitud** más que de una aptitud. No siempre significa vencer, sino no desanimarse nunca ante los escollos que presenta la vida. **Actitud**, compromiso, perseverancia y amor por lo que uno hace son ingredientes infaltables en la fórmula del éxito (Piangatelli, 2008, p.22).

La noción de *actitud*, como requisito imprescindible para el desempeño de los gerentes y de los instructores en el marco de los *fitness centers*, entrama como necesarias tres modalidades prácticas en la narrativa *managerial*: a) atributos en relación a uno mismo: *alta autoestima*; *capacidad de (auto)liderazgo*, *autogestión corporal* y *emocional*, etc.; b) atributos en relación al cliente: *predisposición hacia la resolución de problemas*, *iniciativa*, *brindar servicio*, *sensibilidad ante potenciales necesidades del cliente*, *buena presentación personal*, *comunicación positiva*, etc.; y c) atributos en relación a la organización: *ser responsable*, *asumir compromisos*, *ponerse la camiseta*, entre otros.

*Actitud* se conforma en estos con-textos como un concepto tendencialmente vacío que se articula íntimamente con la lógica flexible de la gestión, ya que lo dice *todo* sin necesariamente decir *nada*. Tiene un funcionamiento ideal en un orden simbólico-instrumental que se renueva constantemente: más allá de su ambigüedad, hace referencia a una disposición por parte del sujeto a encarnar en su acción los intereses de la empresa, obedeciendo las cambiantes demandas de la misma, y comprometiéndose íntegramente en el proceso de trabajo.

...para ser coordinador, primero, tienes que ser querido por la gente y por los socios, tener **actitud de liderazgo servicial**. Es decir, tener una mirada no solamente centrada en el producto o la cosa que el da sino un poco más abarcativo de la persona que viene al gimnasio... si está bien o está mal, si te hace una sugerencia, que vos ves que tiene una visión más amplia y no está solamente 'bueno vengo a dar mi clase de estiramiento y pongo la música y luego me voy' tiene que tener un grado más de **compromiso** con el lugar (GERENTE DE MARKETING DE MEGATLON, 26/09/2009, Córdoba).

La implicación subjetiva del *coordinador* se establece en directa correlación con su desempeño que se mide en función de la respuesta de la clientela.<sup>15</sup> Para cumplir con este objetivo, todos los empleados deben reconocer la necesidad de incorporar los nuevos valores culturales que privilegian el servicio al cliente y que se reflejen en esfuerzos pro-activos para su satisfacción. Lo específicamente *humano*, entendido como un conjunto de competencias semióticas, comunicativas, afectivas y emocionales, constituye como nunca antes auténticos *recursos* desde la óptica del *fitness-managerial* actual.

Un buen instructor puede atraer y retener a muchos socios, lo que hace aumentar la rentabilidad del gimnasio. Éste no sólo debe ser bueno en la tarima sino contar también con otras aptitudes [...] Debe, por ejemplo, poseer habilidades comunicacionales que le permitan conducirse correctamente con los socios, resolver problemas operativos y vender el gimnasio [...] En fin, deberá ser consciente de que la única forma de tener continuidad y carrera en una organización es tener la camiseta puesta (Castro, 2004, p.7).

La figura de *ponerse la camiseta* hace referencia al proceso de incorporación de los intereses de la empresa no solo frente al cliente sino también frente a los otros empleados. Para ser líder *hay que tener la camiseta puesta*. La implicación subjetiva que demanda el *fitness-management* encuentra su objetivación en el propio cuerpo como *performance virtuosa* (Virno, 2003). De este modo, la empresa procura comprar ante todo la persona y su devoción.

No obstante, los pioneros del *fitness* han visto con sospecha estas nuevas formas de gestión del trabajo en el gimnasio. Arguyen que los megaemprendimientos que masifican los espacios y las técnicas del *fitness*, más que una democratización de la práctica, procura una mayor rentabilidad para las empresas, las cuales a su vez devalúan la tarea del instructor y precarizan su labor.

Las cadenas que intentan *masificar* [...] *Megatlon*, *Sportclub*, pero el concepto, que es el mismo que la pre-coreografía, si bien no es que son socios, pero hay como un concepto, es la tendencia a clases fáciles, profesores no estrellas, sueldos bajos, clases populares... y cambió el paradigma, antes era la gimnasia *vip*, con profesores estrellas, con clases con dificultad, gente que iba al gimnasio por el profesor, entonces la idea de la pre-coreografía y los gimnasios cadenas es que la gente vaya al gimnasio porque sí, por hacer actividad (MIGUEL, profesional exitoso del *fitness*, 20/08/2007, Buenos Aires).

Por otra parte, los instructores formados bajo el estilo de instrucción conocido como *free style*<sup>16</sup> cuestionan los

<sup>15</sup> Por ejemplo: cantidad de nuevas membresías reunidas para la cadena de gimnasios en un lapso de tiempo que pauta la gerencia de la organización.

<sup>16</sup> El *free style* (estilo libre) es una técnica en la que el instructor puede seleccionar la música, los ejercicios, los pasos de la coreografía que desea utilizar en sus clases. Esta técnica de transmisión y *delivery* (entrega) de las técnicas gímnicas en clases grupales de *fitness* (*aerobic* y *step*) es una de las primeras utilizadas en Argentina.

productos pre-diseñados, la música predeterminada y la rigidez de actuación impuesto por los productos comerciales de *Body System*: las pre-coreografías.

C: Yo trabajé para Nueva Zelanda un año y yo creo que ha sido una gran solución para que la gente vuelva a creer en la actividad coreografiada. [...]. Yo siempre trabajé con la pre-coreografiada, porque siempre hice interpretación musical, pero lo único que [...] diferenciaría, es que a nivel de comunicación [...] Yo puedo hacer una coreografía, pero esa coreografía por más que vos la copies, tiene que ser y verse totalmente diferente a nivel de comunicación [...] Por lo tanto, el ítem comunicación, tiene que ser creativo, dejar que cada instructor pueda comunicar, construir como cada uno quiera.

E: ¿Y eso no lo ves en el *Body System*?

C: Eso lo veo muy estructurado. Un grito tiene que ser un grito porque el instructor siente que es el momento para gritar, no porque te digan dónde tenés que gritar. (CARLOS, profesional del *fitness*, 15/09/2007, Córdoba).

Sin embargo, la crítica más feroz a este tipo de propuestas comerciales provino de la comunidad de profesores de educación física; quienes le objetan la lógica mercantil que subyace a la dinámica de producción de estos productos, y la primacía de la variable de beneficio económico a la hora de evaluar el resultado de un programa de ejercicios. Además, advierten que estos dispositivos de gestión se apropián en un sentido comercial de prácticas corporales que bajo la luz del saber de la educación física tienen una historia y pertenecen al campo de la gimnasia.

El mundo del *fitness* [...] se mueve con la lógica del mercado [...] lo que se busca y lo que vale es el dividendo que se pueda sacar. No interesa que la gente aprenda a relacionarse mejor con su cuerpo...ahora se ha patentado la gimnasia en dúos, en parejas, en pequeños grupos [...] y en la que se corre, se salta, se usa pelota y bastones sin coreografía y fácil para que la puedan hacer todos y eso se llama desde hace cien años [...] gimnasia natural austriaca. Ahora hay otro profesor bastante reconocido que pensó algunos programas de *fitness* [...] que se llama *Les Mills* y que desarrolló otro programa que se llama *Vive* [...] cuyo *slogan* comercial es [...] *método vive ahora sí para todos*. Nuevamente es un método sin coreografías pensada para personas que no tienen buenos niveles de aptitud física entre 40 años para arriba, con mucho componente de juego. Y eso lo patenta y se vende una franquicia y si no compraste la franquicia no lo podés dar en tu gimnasio y [...] esto pertenece al mundo de la gimnasia (MAURICIO, profesor de educación física, 23/04/2007, Buenos Aires).

<sup>17</sup> La sistematización e interpretación de la información expuesta se produce a partir de su puesta en tensión con las categorías foucaultanas de *dispositivo*, *prácticas*, *gubernamentalidad* y *empresario de sí* (Foucault, 1991, 2007; Deleuze, 1999) las cuales organizan el análisis del conflictivo devenir del *fitness managerial* en Argentina. Para profundizar en este tipo de análisis del *fitness* consultar: Landa (2011).

## La embestida del *fitness-management*<sup>17</sup>

La fisionomía *managerial* colorea progresivamente los lenguajes y escenarios de las empresas del *fitness*, en un registro que trasciende lo local y se manifiesta abiertamente como un fenómeno global.

Los valores de la empresa, en los escenarios del *fitness* local, se condensan a partir de los siguientes desplazamientos semánticos:

Gimnasio ► Negocio-Empresa

Director del Gimnasio ► Gestor

Instructor ► Coach Grupal (empleado)

Alumno ► Cliente/usuario

No obstante, estas transformaciones no han supuesto un proceso lineal, sino que se han constituido en tránsitos de lucha con aquellos cultores reacios a abandonar la perspectiva tradicional del instructor o educativa del *profe*. Ésta, al enmarcarse en un modelo de transmisión pedagógico-vocacional, rechaza la mirada empresarial promovida por el *management*, haciendo prevalecer una concepción formativa del gimnasio.

Dicho paradigma entorpece el proyecto de conversión cultural del *fitness-management* que intenta introducir valores gerenciales en la comunidad de actores que participan en este sector de servicios. Sin embargo, dada las constelaciones económico-políticas y el terreno mercantil en el que se desenvuelve este sector comercial, la embestida *managerial* ha ido conquistando progresivamente los espacios del primer *fitness*.

En este sentido, es menester recordar que la industria del *fitness* cobra impulso en el escenario argentino durante los diez años que duró la implementación del programa político, de corte neoliberal, conocido como Plan de Convertibilidad (PDC), desarrollado durante la presidencia de Carlos Saúl Menem (1989-1999). Dicho modelo de acumulación se estructuró en torno al desmantelamiento de la matriz estado-céntrica por medio de la aplicación de políticas de descolectivización social y en el marco de una coyuntura político-económica de fuertes alianzas con el gobierno de Estados Unidos.

Las empresas del *fitness* aprovechan dicha coyuntura para desplegar un conjunto de tácticas *canibalistas* con el fin de producir una nueva fuerza laboral en este sector de servicios (Hindle, 2008, p. 31). Dicho proceso se realiza mediante la puesta en circulación de signos y narrativas tendientes a introyectar en los agentes que hacen el mercado del *fitness* un conjunto de creencias provenientes del campo *managerial*.

En dicho marco emerge la figura del *liderazgo* en tanto principio rector de empleabilidad y como atributo subjetivo que consuma la consolidación del dispositivo empresarial en el orden cultural del *fitness* (Boltanski e Chiapello, 2002).

El *manager* y el *coach* se configuran en estas tramas productivas como engranajes privilegiados en las dinámicas de acumulación de los *fitness centers*. En el ejercicio eficiente de su función se juega, en gran parte, la metabolización de energías del grupo humano que participa en la organización y se garantiza la adhesión simbólica de la clientela a los valores de la cultura del *fitness*.

Asimismo, se advierte una peculiaridad en la corporalidad de estos agentes del *fitness* frente a los líderes que se emplean en otros sectores productivos (Landa e Marengo, 2009). La *performance virtuosa* que expresan los instructores a través de las prácticas del *fitness*, trae consigo un estilo de vida que implica empresariar la cotidaneidad en sus más delicadas interfaces. El instructor de *fitness* produce a otros cuerpos con los atributos de su encarnación: salud, vitalidad, proactividad, belleza y dinamismo. Estos atributos «humanos» no sólo constituyen variables netamente productivas, sino también vías privilegiadas para coordinar y sujetar los cuerpos trabajadores a la dinámica empresarial colectiva.

La subjetividad y el cuerpo son las superficies sobre las cuales aflora la sombra de la sofisticación del discurso del *fitness* en su vertiente *managerial*. La tarea por realizar se constituye en torno a una deconstrucción rigurosa de los sentidos y efectos que conlleva esta modulación subjetiva en las tramas de eficiencia y bienestar que traza el *fitness-management* en la escena local.

## Conflictos de interés

La autora declara no tener conflictos de interés.

## Referencias

- Boltanski L, Chiapello E. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal; 2002.
- Bourdieu P, Wacquant L. La nouvelle vulgate planétaire. *Le Monde diplomatique*, Paris, año 1, n. 11, p. 12-13, may. 2000.
- Deleuze G. ¿Qué es un dispositivo? En: Étienne B, et al., editors. *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa; 1999. p. 155-63.
- Castro L. *Claves para reclutar profes*. En: Mercado Fitness. Buenos Aires; 2004. p. 7, 2.
- Fernández Rodríguez JM. *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas; 2007.
- Foucault M. *El juego de Michel Foucault*. En: Foucault M, editor. *Saber y Verdad*. Madrid: Piqueta; 1991. p. 127-62.
- Foucault M. *El Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica; 2007.
- Grinberg S. *Educación y gubernamentalidad en las sociedades de gerenciamiento*. Revista Argentina de Sociología 2006;4(6):67-87.
- Hindle T. *Management. Las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: Cuatro Media; 2008.
- IHRSA – INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION. *Global Report*, Supplement to Club Business International. Boston: IHRSA, 2007.
- IHRSA – INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION. *Global Report*, Supplement to Club Business International. Boston, IHRSA, 2008.
- REDAFyDH - LA RED DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DESARROLLO HUMANO, DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Entrevista de REDAFyDH a Mariano Giraldez. Argentina; agosto 2013. Disponible en: <<http://g-se.com/es/educacion-fisica/blog/entrevista>>. Acceso en 1 de oct. 2014.
- Landa MI. Las tramas culturales del Fitness: los cuerpos activos del ethos empresarial emergente. 2011. 344 p. Tesis (Doctorado en Teoría Literaria y Literatura Comparada). Departamento de Filología Española, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 2011.
- Landa MI, Marengo L. Performances empresariales: el cuerpo de un líder. En: VIII, REUNIÓN., DE., ANTROPOLOGÍA., MERCOSUR,

- Diversidad, poder en Latinoamérica, 29 de, octub., - 2 de, nov., Buenos Aires: UNSAM, 2009.,[Formato CD].
- Maristain M. De vocación, docente. *Cuerpo & Mente en Aeróbica*, Buenos Aires, año 1, n. 1, p. 4, feb./marz.1995.
- Marrero A. *Trabajo, juego y vocación*. En: *Las antinomias de la educación física en Uruguay*. Montevideo: Fundación de Cultura Económica; 1996.
- Piagatelli E. *Las claves de nuestra gestión*. En: *Mercado Fitness*, editor. Potencia la gestión de tu gimnasio. Del fitness al business. Buenos Aires: Talleres Gráficos; 2008. p. 17–23.
- Retamar G. *La nueva era del fitness grupal*. En: *Mercado Fitness*. Buenos Aires; 2009. p. 18–20, 36.
- Samlenik G. *Adaptarse al cambio o crear futuro*. En: *Mercado Fitness*. Buenos Aires; 2004. p. 6, 2.
- Sennett R. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. 2. ed. Barcelona: Anagrama; 2000.
- Smith Maguire J. *Fit for consumption. Sociology and the business of fitness*. New York: Routledge; 2008.
- Veblen T. *Conspicuous consumption. Reimpresión de The theory of the leisure class [1899]*. London: Penguin; 2005.
- Viñaspre P. *Adaptar el gimnasio a los nuevos tiempos*. En: *Mercado Fitness*. Buenos Aires; 2010. p. 23–6, 40.
- Virno P. *Gramáticas de la multitud*. Buenos Aires: Colihue; 2003.