

# La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una “revolución managerial”?

---

*Florencia Luci*

Parece incuestionable que los procesos de transformación económica de las últimas décadas marcaron nuevas condiciones de existencia a las grandes empresas globales. Los términos de la valorización del capital que siguieron a las revoluciones financieras de los años '80 y '90 redefinieron los modelos productivos trastocando, en consecuencia, los principios de organización de las firmas (Boyer; Freyssenet, 2000). En lo que se entiende como una “nueva economía” – en la cual el flujo tendido que orienta la producción hace que el *just in time* y la calidad total se instituyan como los principios de ajuste a la demanda del cliente –, las estrategias de gestión y las modalidades de trabajo se vieron, sin duda, transformadas. Nuevos modelos de management de la gran empresa reorganizan la gestión cotidiana del trabajo y redefinen las pautas de la carrera directiva (Boltanski; Chiapello, 1999). Al parecer, una “revolución managerial”<sup>1</sup> recorre las actuales condiciones productivas en las grandes compañías.

Ahora bien, si éstos parecen ser los movimientos que describe la dinámica laboral en las grandes firmas de escala planetaria, cabe preguntarse por los modos en que estos procesos se traducen en el escenario argentino. ¿Es válido pensar que se trasladan uniformemente a los diferentes países o, por el contrario, es justo observar las singulares formas de apropiación que los escenarios locales realizan en un contexto de globalización? El acuerdo con esta segunda opción exige analizar las especifi-

cas formas que adquiere la carrera directiva en el seno de la configuración empresaria argentina.

Sobre la base de un trabajo de campo realizado en ocho de las principales empresas de Argentina (ver recuadro metodológico en el segundo apartado), este artículo analiza el escenario corporativo en el cual se enraízan las carreras que conducen a la élite dirigente de las principales firmas del país. Para ello se examina, en primer lugar, la recomposición de la cúpula empresaria que tuvo lugar en los años '90, dando cuenta del tipo de firmas que pasan a ubicarse en la punta de la economía – las empresas transnacionales. Seguidamente, la pregunta por la “revolución managerial” se orienta a saber si, en un contexto de internacionalización, las firmas han readaptado sus estrategias de gestión de acuerdo con los parámetros del management moderno. Esto es importante para conocer, finalmente, la especificidad local que adquiere la producción de los dirigentes y analizar las pautas de carrera que se organizan según las firmas.

### **NUEVA ÉLITE EMPRESARIA EN UN CONTEXTO DE EXTRANJERIZACIÓN: LAS MULTINACIONALES COMO “GANADORAS” DEL PROCESO DE RECONVERSIÓN ARGENTINO**

Durante los años '90 se redefinió de manera significativa la composición del conjunto de empresas que lidera la economía argentina: la élite empresaria del país. En el marco de la política de liberalización que se implementó en esa década, y como resultado de la privatización de las empresas públicas y del ingreso masivo de inversión extranjera, las grandes multinacionales pasaron a encabezar la punta de la economía. Resultaron, en efecto, las “ganadoras” – no sólo en términos económicos<sup>2</sup> sino también simbólicos – del proceso de reconversión que se dio en esa década (Chudnovsky; López, 1998). Tanto si se examinan los principales *rankings* de *performance* económica – el de la *Revista Mercado* o la *Encuesta Nacional a Grandes Empresas* (INDEC) – como aquellos que evalúan el prestigio y el reconocimiento social<sup>3</sup>, se observa que son éstas las que gozan de mayor crédito y reputación. Es aquí donde una carrera de éxito se realiza ligada al mayor prestigio social.

La composición del empresariado nacional muestra, en efecto, profundos cambios. Si durante gran parte del siglo XX las empresas estatales y las firmas transnacionales fueron los pilares de la actividad económica, durante los '90 el Estado se retiró casi totalmente de la actividad

productiva, al mismo tiempo que las pequeñas y medianas empresas perdieron centralidad como generadoras de empleo y articuladoras de los demás segmentos empresariales. Simultáneamente, se observó la consolidación de un nuevo agente: los conglomerados económicos de capitales locales y foráneos que, junto con las empresas transnacionales, pasaron a conformar la cúpula empresaria del país (Basualdo, 2006).

Esta recomposición se comprende en el marco del escenario internacional que delineó la “segunda revolución financiera” de los años ’90, la cual implicó que, en buena medida, la rentabilidad estuviera mejor asegurada en colocaciones financieras que en inversiones productivas (Lallement, 2007). En este período, el movimiento de fusiones y adquisiciones a nivel mundial profundizó la conformación de oligopolios concentrados e hizo de la Inversión Extranjera Directa (IED) uno de los mecanismos centrales de la integración de la economía internacional (Chesnais, 1997). El éxito del “capitalismo floreciente” de fin de milenio pareció estar dado por un alza de la tasa de ganancia articulada en torno al creciente predominio de las firmas multinacionales, que pasaron a controlar dos tercios del comercio internacional (Boltanski; Chiapello, 1999).

Siguiendo la tendencia global de la economía capitalista, la valoración financiera asumió crecientemente en Argentina un rol ordenador de las relaciones económicas. Profundizando las políticas que se habían iniciado durante el gobierno militar de 1976, el gobierno de Carlos Menem, que estuvo al frente del país entre 1989 y 1999, emprendió una reforma económica que favorecía un modelo de apertura, la privatización de las empresas públicas y el ingreso de altos volúmenes de inversión extranjera directa. Junto con la implementación de la Ley de convertibilidad – que fijaba la paridad cambiaria con el dólar – y la sanción de la Ley de empleo – que precarizaba el estatuto del trabajo –, se realizó una transformación socio-económica mayor que desarticuló la trama industrial y el tipo de sociedad que a ella iba aparejada. Se consolidaba así un régimen de acumulación que profundizaba la concentración económica, la internacionalización del capital y el predominio de la valoración financiera, tanto como acrecentaba la desigualdad social (Azpiazu; Basualdo; Schorr, 2001).

El proceso de privatizaciones, desregulación e inversión extranjera que se da en este periodo explica los rasgos particulares que exhibió la recomposición de la élite empresaria, caracterizada por la internacionalización y el desarrollo de grandes conglomerados económicos. Ciertamente, el esquema económico y financiero de los ‘90 se acompañó del

excepcional arribo de sociedades extranjeras que, principalmente, tomaban a su cargo a las empresas estatales de servicios entonces privatizadas. Los consorcios que adquirieron la propiedad de estas firmas estaban constituidos por inversores extranjeros, grupos económicos locales y bancos con sede en el exterior. Esta “comunidad de negocios” (Basualdo, 2006) lograba reunir experiencia específica en el rubro, capacidad financiera (requerimientos exigidos en los pliegos de licitación) y el manejo de las relaciones de *lobby* local.

Es así que la presencia de las empresas transnacionales creció sustancialmente. De acuerdo con la *Encuesta Nacional a Grandes Empresas* que realiza el INDEC, y que comprende a las 500 empresas no financieras más importantes del país, entre 1993 y 2004 el porcentaje de firmas de capital nacional disminuyó de un 56,2% para un 33%, lo que hizo que las firmas con participación extranjera ascendieran al 67% (entre las cuales en un 86% la participación del capital extranjero era superior al 50%).

Cabe aclarar que la inversión extranjera directa no es un rasgo novedoso de la economía argentina, ni mucho menos un fenómeno propio de los '90<sup>4</sup>. Lo distintivo de esta década fueron, sin embargo, las altas cifras que alcanzó (lo cual hizo que se hablara de “oleada”<sup>5</sup>) así como el hecho de que se concentrara en la adquisición de las empresas públicas, sobre todo en la primera mitad de la década. La comparación internacional muestra, en efecto, que Argentina ha sido uno de los principales receptores de inversión extranjera directa dentro del grupo de los países en desarrollo: se situó entre los 10 estados que más IED recibieron entre 1992 y 2006 (López; Orlicki, 2007).

La celeridad y la profundidad del proceso de desnacionalización del patrimonio estatal marcaron la excepcionalidad de la Argentina en el contexto mundial, haciendo de este país un modelo ejemplar de los entes financiadores internacionales (Azpiazu; Basualdo, 2004). Ya a mediados de los '90, las fusiones y adquisiciones de empresas privadas reemplazaron a las privatizaciones como principal fuente de ingreso de inversión extranjera: los grupos económicos locales venden a capitales extranjeros los paquetes accionarios de las empresas privatizadas así como la propiedad de grandes empresas oligopólicas o grupos enteros. Casi dos tercios de las empresas transnacionales se han establecido de este modo: a través de la compra de empresas previamente existentes (Albornoz; Milesi; Yoguel, 2004). Este proceso es el que termina de definir la

fuerte extranjerización y concentración de la economía argentina, que perdura hasta hoy.

### **LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN LAS GRANDES EMPRESAS: ¿DE LA “MODERNIZACIÓN INCIPIENTE” A LA “REVOLUCIÓN MANAGERIAL”?**

¿En qué medida las formas de gestión ligadas con el management moderno se verifican en un país como la Argentina? ¿Es posible afirmar que el proceso de internacionalización de la cúpula empresaria trajo consigo la adopción de estrategias modernas de management? La creciente competencia que supuso la apertura económica y el ingreso de firmas extranjeras ¿llevó a las grandes empresas locales a reconvertir sus modos de gestión?

La literatura internacional indica que en el nuevo contexto de creación de ganancias a nivel global, los modelos productivos, las estrategias de gestión y las modalidades de trabajo se vieron transformados<sup>6</sup>. Autores como Castel (2003) plantean que parece haber una relación lógica entre los desafíos que impuso la competencia y la mundialización de los intercambios por un lado, y el desarrollo de relaciones organizacionales y laborales mejor adaptada a la nueva realidad económica de fines del siglo XX por otro. Así, la contribución de nuevas tecnologías viabilizó sendas innovaciones organizacionales (flujo tendido, *just in time*, células de trabajo, calidad total, trabajo remoto), al mismo tiempo que nuevas tendencias manageriales reorganizaron la gestión del trabajo (organización por proyectos, modelos de competencia, individualización de las trayectorias, evaluación personalizada de objetivos).

Es válido preguntarse si las transformaciones organizacionales que se describen para las sociedades centrales son útiles para explicar la reorganización managerial en un país como la Argentina. Un estudio comparativo de cinco países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México) realizado por la OIT para el período 1989-1992, señalaba que las nuevas formas de gestión del trabajo y la producción no tenían aún un lugar central en las grandes empresas latinoamericanas a fines de los '80 (Abramo, 1997). Aunque a raíz de la fuerte presión competitiva, sobre todo en aquellas empresas vinculadas con el mercado externo, era posible observar un proceso de cambio técnico y organizacional, el grado de innovación en la gestión de la producción era bastante limitado<sup>7</sup>. El estudio muestra que, en general, las empresas se encontraban en una etapa

muy inicial de transición hacia un tipo de trabajo más calificado, enriquecido, autónomo y polivalente, más cercano a los nuevos paradigmas productivos. Más importante aún, la gestión de los recursos humanos no estaba incluida entre las áreas consideradas como prioritarias por los directivos de las empresas. Los especialistas argentinos caracterizan esta etapa como de “modernización organizacional incipiente” donde, si bien se produce la incorporación de nuevas tecnologías de gestión que esbozan una profesionalización del management, esto no significó un real proceso de reconversión e innovación (Novick *et al.*, 1997).

Cabe indagar en qué medida la internacionalización vertiginosa de los sectores más competitivos que se produce en los '90 trajo aparejada la redefinición de los modos de gestión y la incorporación de formas modernas de management, tanto en lo que se refiere a las estrategias de producción como al modo en que se “gestionan” los recursos humanos. Los estudios realizados sobre ese período señalan, por cierto, nuevas tendencias. Si bien se advierte que “en el marco de los recientes cambios estructurales verificados en la economía argentina, las modificaciones en las estructuras, conductas y estrategias de las firmas son procesos altamente complejos, alejados del ajuste instantáneo” (Bisang, 1998: 143), se observa, no obstante, que en un contexto de mayor presión de los mercados internacionales, las evoluciones del perfil empresario delinean una tendencia hacia un nuevo modelo organizacional.

De acuerdo con los datos que arroja la investigación emprendida en ocho de las principales empresas del país entre 2007 y 2008, la reconversión de los modos de gestión del trabajo y la incorporación de formas modernas de management se operó de manera desigual según el tipo de empresa (Luci, 2010a).

#### **NOTA METODOLÓGICA**

Este artículo se sustenta en un trabajo de investigación cualitativa realizado en ocho grandes empresas de Argentina, escogidas en base al *ranking* de las cien firmas con mayor volumen de facturación que anualmente produce la *Revista Mercado*. A fin de contar con un panorama variado de los tipos de empresas que componen la cúpula empresaria (Azpiazu; Basualdo, 2009), se seleccionaron firmas de diversos sectores – industriales, servicios, consultoría, construcción – y formas de propiedad – multinacionales, grupos locales, empresas

privatizadas –. Esto no pretendió obtener ningún tipo de representatividad, sino más bien conseguir una cierta diversidad que permitiera ver matices y que no sesgara los resultados por alguno de estos mismos elementos (tipo de industria, composición de capital etc.), de igual modo que incluyera los tipos de empresas más significativos. Así se escogió una firma automotriz, una constructora, una manufactura de productos de consumo masivo, una empresa de servicios financieros, una firma de auditoría a empresas, una cadena de supermercados y dos empresas privatizadas – de telefonía y electricidad. Los orígenes del capital incluyen procedencias norteamericana, alemana, inglesa, suiza, francesa, española, italiana y argentina.

En estas ocho empresas fueron entrevistados 88 managers (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos, entre octubre de 2007 y junio de 2008. Se buscó representar el porcentaje de hombres y mujeres que poseen las estructuras jerárquicas: si bien esto varía según las empresas, aproximadamente un 80% son varones y un 20% mujeres (Luci, 2010b). El mismo criterio fue seguido para la repartición por nivel jerárquico – directores y gerentes: fueron entrevistados entre 3 o 4 directores y entre 7 u 8 gerentes y jefes de cada empresa.

Se realizaron, además, 12 entrevistas en profundidad a los directores y responsables de recursos humanos, así como a informantes clave de diversos ámbitos del mundo de los negocios (consultores, *headhunters*, editores, dirigentes de asociaciones empresarias, de escuelas de negocios). Asimismo, se utilizó material documental interno de las firmas y se realizó un trabajo de observación etnográfica en las presentaciones de los programas de *Master in Business Administration* (MBA) que cuatro *business schools* (dos españolas, una norteamericana y una argentina) realizaron en Buenos Aires en 2007 (cf. Luci, 2009).

Del trabajo realizado se verifica que, en las firmas transnacionales, se adoptan rápidamente los procedimientos organizacionales que dispone la casa matriz. Son estas firmas las que incorporan las formas modernas de management que se estipulan para toda la corporación. Chudnovsky y López (1998) señalan, a este respecto, el cambio cualitativo en las estrategias y modos de operación de las multinacionales, observando formas más complejas de integración local.

Por otra parte, la respuesta de las firmas locales a la llegada masiva de empresas extranjeras ha sido muy dispar. Sin duda, las nuevas condiciones de competencia que imponían la convertibilidad y la apertura de la economía propiciaron el cierre o la venta de empresas. No obstante, un conjunto de grandes firmas locales logró adecuarse a esta reconversión ya que consiguieron innovar y beneficiarse de los “derrames” de productividad que produjeron las firmas extranjeras (Chudnovsky *et al.*, 2004: 386). En respuesta a las nuevas reglas del juego de ese período, muchas firmas han debido considerar la modernización, la investigación y la innovación para ser capaces de “*stay in business in the 1990s*” (Bouzas; Chudnovsky, 2004: 84). En definitiva, las grandes firmas nacionales – ya sean empresas públicas privatizadas por capitales extranjeros o grupos económicos locales – comienzan a operar un movimiento paulatino pero firme hacia una tendencia que se alinea con los parámetros de management moderno.

Uno de los altos ejecutivos de la firma constructora – un grupo económico local que ha devenido profundamente internacional mediante la compra de empresas en Europa y Latinoamérica – señala que: “las grandes transformaciones que tuvimos están relacionadas con el hecho competir en el mercado mundial, si hubiéramos querido quedarnos en “la de cabotaje”, por ahí hubiéramos estado igual toda la década de los ‘90” (Director, 56 años, casado).

Esta tendencia parece confirmar la tesis de que las exigencias de los sectores económicos de punta terminan imponiéndose, aunque en grado variable, a la mayoría de los sectores de la producción (Castel, 2003: 45).

Es necesario señalar, por otra parte, que la implementación de modelos organizativos acordes con pautas internacionales de calidad era una condición necesaria para el avance de la inversión extranjera (Kosacoff, 1996). Un estudio que se apoya sobre una muestra representativa de las principales firmas receptoras de IED, confirma que estas empresas implementaron procesos de modernización y racionalización (Chudnovsky; López; Porta, 1995). Esto fue especialmente significativo en el caso de las dos firmas privatizadas que consideré en mi estudio: los managers entrevistados que han vivido el proceso de privatización recuerdan el importante trabajo de homologación, coordinación y reconversión que debieron operar en ese período. Significativas acciones de reingeniería introdujeron cambios de gestión mediante la aplicación de técnicas organizativas modernas.

Bisang (1998) señala que a mediados de los '90 las reformas organizacionales que adoptaron los conglomerados más importantes del país exhibían tres elementos en común que se verifican, asimismo, entre las empresas que componen mi estudio. En primer lugar, el firme rol que ocupó la consultoría en la reconversión productiva: las reformas fueron gestadas mediante la contratación de firmas de asesoría internacional. Como dice un entrevistado, “los estudios y las consultoras tuvieron una explosión muy grande después de las privatizaciones, ahí se generaron muchísimas horas de auditoría y consultoría”. (Director, 50 años, casado).

El lugar que pasarían a ocupar estos expertos parece confirmar para el caso argentino la tendencia mundial que hizo de la consultoría un componente esencial de la gestión institucional en un contexto de globalización (Djelic; Quack, 2003; Mac Kenna, 2007).

En segundo lugar, la especialización de las funciones y la separación de las actividades productivas de las corporativas auguraban el rol central que comenzaría a tener Recursos Humanos (que dejó progresivamente de denominarse “departamento de personal”) en la organización interna de la firma. La tendencia que se verifica entre las firmas que componen mi estudio marca no sólo la jerarquización del área, sino además el cambio de concepción sobre su papel: su incumbencia principal se aleja de las cuestiones ligadas con la administración del personal para asumir un lugar central en la movilización del capital humano en pos de la productividad.

Por último, las reestructuraciones organizacionales que adoptaron los conglomerados más importantes del país supusieron un “recambio generacional” y el ingreso de gerencias profesionalizadas (Walter; González, 1999). Esto, además de instalar el tema de la “edad” como factor de diferenciación, vino acompañado de nuevas exigencias profesionales frente a las cuales los “viejos” quedaban muchas veces excluidos. Como observa un ejecutivo de la firma constructora:

*Te diría que hoy desde los 45-50 años cualquier carrera es descendente. Es un paradigma que se ha instalado en los últimos años. A partir de los '90 se produce un cambio con la apertura que se da en la Argentina, con las privatizaciones. Ahí es donde surge un cambio, incluso se da el famoso “40-20”: dos de 20 cuestan lo mismo que uno de 40. Muchas empresas echan a los de 40 y toman dos de 20. Vienen empresas extranjeras que son empresas que incorporan mucha gente joven, porque no tienen visión de largo plazo, sino que vienen “a hacer la América”. Se produce ese síndrome de juventud que sigue instalado. (Gerente, 56 años, casado, 1 hijo).*

En síntesis, ya sea por las exigencias de cumplimiento de los nuevos marcos regulatorios en el caso de las firmas privatizadas o por la mayor presión de la competencia internacional, las grandes firmas locales racionalizaron la utilización de sus recursos físicos y humanos, así como tendieron a modernizar sus técnicas de gestión. Ahora bien, esto no supone decir que la reconversión se operó igualmente en todos los sectores productivos. Si bien es cierto que el management moderno se consolida como la forma hegemónica de gestión de empresas, no es cierto, sin embargo, que todas las corporaciones emulen, sin más, al sistema americano (Boyer; Freyssenet, 2000). Lejos de la uniformidad, el trabajo emprendido en las empresas muestra la diversidad organizacional de la élite empresaria argentina.

## LA IMPREVISIBILIDAD EN EL ESCENARIO EMPRESARIAL ARGENTINO

La evidencia recogida en las firmas indica que las carreras manageriales se desarrollan en un marco de inestabilidad. Un conjunto de factores entre los que predominan la fluctuación propia de las empresas globales (como resultado, fundamentalmente, del movimiento de fusiones y adquisiciones), la inestabilidad económica de la Argentina, las nuevas formas de gestión del trabajo y de reorganización interna de las empresas, entre muchos otros, suponen que las posibilidades de llevar adelante una carrera directiva sean inciertas.

Indudablemente, las actuales características del mercado global que conforman las grandes empresas es uno de alta volatilidad. Tal como señala una gerenta de la firma constructora, más allá de la fluctuación propia de un país como la Argentina, el dinamismo que impera en su empresa – una corporación nacional que ha devenido multinacional y que actualmente cotiza en la bolsa de Nueva York – supone cambios permanentes. La compra de nuevas empresas, los cambios de puestos ejecutivos, las reestructuraciones, las misiones al extranjero, son moneda corriente.

A pesar de la coyuntura de los últimos 10 años, donde tuvimos subidas, mesetas y bajadas, con todo el tema de la recesión, con el tema del 2001, *todo es muy dinámico. Todos los meses tenemos cambios de ejecutivos, se compran empresas permanentemente, entonces siempre se están haciendo takeovers, reestructuraciones, cambios de puestos.* Esto empezó un poco a partir de empezar a formar grandes unidades de negocios. *La globalización trajo muchos cambios: la expansión, las expatriaciones y*

*todo lo que se tuvo que cambiar y reestructurar a partir de esto. (Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos).*

Especialmente en aquellas empresas que funcionan a escala planetaria, las carreras se organizan de acuerdo con las cambiantes necesidades del negocio en todo el mundo: aquí la clave internacional funciona ordenando posibilidades de carrera desiguales. La evidencia recabada muestra que, al mismo tiempo que los procesos de expansión (fusiones, adquisiciones) abren nuevas perspectivas y espacios de desarrollo profesional, las reformulaciones de la estructura directiva a nivel mundial y regional muestran una tendencia a la reducción.

Efectivamente, por un lado, la fusión o la adquisición de una compañía pueden presentar perspectivas auspiciosas y nuevas oportunidades de carrera. Tal es el caso del joven manager de la cadena de supermercados que, tras haber sido seleccionado para asistir al proceso de integración de la nueva empresa adquirida en Centroamérica, vio ampliar sus posibilidades de desarrollo: "La empresa compró una cadena muy grande, la más importante de Centroamérica, y a mí me convocan para dar una mano en la integración de la compañía. Estuve allá seis meses". (Jefe, 31 años, soltero).

Del mismo modo, en la compañía de consumo masivo, la expansión que experimentó el negocio a nivel mundial y nacional en los años '90, les permitió a los jóvenes profesionales de entonces asumir puestos de management. Tal como lo explica un director de la firma, su carrera se vio favorecida por el proceso de expansión de las estructuras gerenciales que se da en esa década.

En los '90 se da un proceso de expansión muy grande del negocio en todo el mundo, como pasó en la Argentina, más allá de la sustentabilidad del modelo de los '90, lo que es un dato de la realidad es que *el crecimiento de las compañías de consumo masivo fue explosivo, vía adquisiciones y vía crecimiento orgánico*. Entonces, hubo una duplicación, una triplicación de la estructura. Todos los que éramos jóvenes profesionales en aquel momento *tuvimos una carrera relámpago*. (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

Ahora bien, si los procesos de fusión y adquisición suponen oportunidades de expansión, por otro lado, el modo en que se organiza la conducción de empresas a escala global muestra, en cambio, una tendencia a la contracción de las estructuras jerárquicas. Tanto la literatura especializada como los datos recabados en las empresas, revelan que las grandes firmas tienden actualmente a concentrar y reducir sus estructuras directi-

vas. Este es el caso, por ejemplo, de la “regionalización” que se observa en la compañía de consumo de masivo: las estructuras jerárquicas que anteriormente se asentaban por países pasan a agruparse por “regiones”, lo cual supone la reducción de la estructura directiva de cada país.

En los últimos años, *las estructuras de la empresa tendieron a reducirse con la regionalización*. En esta compañía hace cinco años, sin irnos tan atrás, *teníamos dos directorios por país, ahora se integraron los países y se creó un único directorio para los cuatro países de la región*. (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

Aunque por motivos diferentes, en las dos firmas privatizadas se observa también la contracción de la estructura directiva. Como se señaló, las reingenierías que propone el management moderno plantean la disminución de la cantidad de personal jerárquico como forma de optimizar el uso de los recursos. Los managers entrevistados – sobre todo aquellos de mayor edad – se refieren con frecuencia a la dificultad de mantenerse en una estructura que se encuentra en permanente revisión y reducción.

*Las empresas tienen una tendencia a achicarse, a reducirse, a comprimirse*. Acá, tiene que ver con la privatización. Pero creo que *es una filosofía* que arrastró al resto, salió toda una nueva filosofía de hacer este tipo de ingenierías, *revisar los puestos, reducirlos*. Y eso impactó fundamentalmente sobre las áreas gerenciales. *Hace 10 años, en esta empresa, había tres veces más gerentes* de lo que hay ahora y seguramente dentro de cinco años, va a haber un 30% menos. Entonces, *la dificultad de mantenerse en un puesto elevado* es que la cantidad de puestos elevados no está en expansión, sino que por la eficientización o como se llame, *cada vez se reducen más*. (Gerente, 54 años, casado, 3 hijos).

Por otra parte, en el caso de estas firmas, los cambios de accionistas que experimentaron desde su privatización repercutieron en el sentido de la certidumbre del management que las conduce. Inicialmente, las dos empresas privatizadas aquí consideradas fueron receptoras de capitales europeos: la telefónica fue privatizada por un consorcio que incluía capitales españoles, italianos y argentinos, y la eléctrica por capitales franceses, españoles y argentinos. Sin embargo, con el correr de la década del '90 y hasta la actualidad, la composición accionaria de ambas firmas cambió en reiteradas ocasiones.

Entre los directivos de ambas firmas, los cambios de dirección se viven con incertidumbre y desaliento, tanto por el temor al recambio de la estructura directiva que podría operar el nuevo accionista, como por la

necesidad de recomenzar el trabajo de relación y puesta en valor con los nuevos dueños.

Acá todo es tan cambiante, tan efímero, *cada dos años fuiste, cambia el director general*, cambian los directores... Y vos lo primero que pensás es: “¡Uy, tengo que rendir examen de vuelta!” Y es increíble porque vos venís haciendo una carrera de por ahí 10 años y ya rendiste muchas veces examen y ya no es necesario. Entonces, vos cada vez que viene una persona nueva, que es muy seguido, *tenés que empezar de cero a mostrar quién sos*. (Gerenta, 32 años, soltera).

Un director de la cadena de supermercados, que anteriormente trabajaba para un grupo local, narra su decisión de cambiar de compañía en razón de la inestabilidad que experimentaba. Los cambios reiterados en la dirección de la empresa – que se continuaban con los despidos masivos de la conducción gerencial y la consecuente indefinición de la estrategia del negocio –, le comportaban ansiedad, cansancio y la imposibilidad de planificar el crecimiento profesional.

Los cambios de accionistas son muy complicados. Al 80% de los jefes los echan, de la noche a la mañana *te bloquean la computadora. Levantás el teléfono y te dicen: “Me echaron, me echaron, me echaron”, lo mismo te puede pasar a vos*. A esa la pasás. Después a los dos años viene otra parecida. La volvé a pasar y ves que realmente no hay opciones de crecimiento, porque están todo el tiempo cambiando de dueños, de estrategia, poniéndote un director nuevo, tenés que volver a rendir examen. *Te cansás, así que me fui*. (Director, 42 años, casado, 4 hijos).

Si los procesos de reorganización productiva a nivel mundial componen un escenario corporativo de alto dinamismo, las específicas condiciones del desarrollo económico argentino vienen a añadir un elemento extra. Los cambiantes modelos económicos que se implementan en el país, así como las frecuentes crisis económicas y políticas, imprimen un halo de escepticismo e incertidumbre con respecto a la previsión a largo plazo. La expresión de un alto directivo es significativa, en este sentido, de las percepciones acerca del país: “Como yo siempre digo *“right company, wrong zip code”* compañía correcta, código postal incorrecto, porque si esta compañía estuviera en otro país vale cinco veces más”. (Director, 55 años, casado, 3 hijos).

Hay que aclarar que las entrevistas fueron realizadas entre 2007 y 2008, previamente a la crisis global de fines de ese año, lo cual sin duda hubiera modificado muchas de las percepciones sobre la supuesta “estabilidad” corporativa del “primer mundo”. En las entrevistas son habituales las menciones a las condiciones que brinda la Argentina, a diferencia

de los países europeos o norteamericano, para llevar adelante una carrera auspiciosa.

Nuestra capacidad de cambio y de *adaptación a lo imprevisible* es importante. *En este tipo de países donde nunca sabés cuánto va a durar, ni cuánto sale el dólar, ni cuánto tiempo vas a tener trabajo* o si vas a hacer siempre lo mismo o vas a cambiar, porque viste que acá, es como que nunca tenemos mucho... *no sabés si vas a trabajar de lo que estudiaste o si vas a terminar repartiendo pizza.* (Jefa, 37 años, soltera).

Particularmente, la crisis de finales de 2001 marcó fuertemente las expectativas de llevar adelante con estabilidad una carrera ascendente. En lo que fue una de las crisis económicas más importantes del país, las reducciones de puestos, los achicamientos, los despidos alcanzaron a los managers de grandes empresas. "Después de la crisis del año 2001 ahí *se me trunca la carrera*, porque yo me iba a ir como country manager de Chile. Eso se trunca. Para mí *fue un golpe terrible, se me cayó la estantería*". (Gerente, 37 años, casado, 3 hijos).

Ahora bien, si ciertamente la caída fue abrupta, la recuperación fue rápida y a tasas inusualmente altas para la Argentina: entre 2003 y 2006 el crecimiento acumulado del producto fue del 40%. El momento de realización del trabajo de campo – entre 2007 y 2008 – es, pues, uno de relativo optimismo con respecto al crecimiento de la economía. "*El país viene creciendo a "tasas chinas"* como las llaman los economistas. Nuestra firma en particular, viene creciendo a razón del 30% anual. Son crecimientos inéditos que desequilibran cualquier estructura de gente". (Socio, 50 años, casado, 2 hijos).

Luego de la reactivación, hacia el 2005, las condiciones de empleo de los profesionales ligados con las grandes empresas parecían auspiciosas<sup>8</sup>. Como señala un joven manager: "en los últimos dos años el mercado de Argentina explotó a nivel de management, consiguió laburo todo el mundo" (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo).

Si bien esta afirmación debe ser relativizada, revela el estado de optimismo con respecto a las posibilidades laborales que la reactivación abre a buena parte de los managers, sobre todo a los más jóvenes.

En síntesis, la nueva morfología del trabajo, asentada en la reestructuración productiva a escala global, supone nuevas condiciones de inestabilidad que van asociadas al desarrollo de las empresas de punta (Antunes, 2001). Los procesos de reorganización productiva acarrearán una mayor fluctuación que se relaciona tanto con la permanencia de la

estructura de la firma como con la perspectiva de desarrollar una carrera estable.

## **LA CARRERA MANAGERIAL: ENTRE LA RETÓRICA DE LA AUTOGESTIÓN Y EL SALARIADO DE CONFIANZA**

Si las ciencias sociales analizaron la inseguridad y la precariedad laboral sobre todo desde el punto de vista de la pérdida de soportes colectivos, es claro que la inestabilidad que involucra a las carreras directivas es una de muy distinto tipo. No se trata, en este caso, del movimiento de descolectivización que numerosos autores describen como el proceso que, desde el último cuarto del siglo pasado, viene desarraigando la existencia individual de tramas de responsabilidad social<sup>9</sup>. Las posiciones ejecutivas están inscritas en la más perfecta formalidad en este sentido: son empleos protegidos, altamente remunerados, dotados de todos los beneficios de la seguridad y la previsión social. Sin embargo, la seguridad que brinda el estatuto del empleo no las libera de la incertidumbre que supone “la inestabilidad propia de organizaciones flexibles” (Sennett, 2000: 84). Como señala Paugam (2000), la precariedad no se limita a la posesión de un estatuto de “empleo” protegido: las dimensiones que cargan de contenido a la noción de “trabajo” son también importantes para definir una situación laboral. La falta de previsibilidad, la incertidumbre sobre la posición, la alta individualización, la competencia, representan rasgos de precariedad a pesar de que el estatuto de empleo esté asegurado.

Sobre esta cuestión, la literatura internacional señala que si durante décadas la empresa pudo asegurar una estabilidad importante a los asalariados, el nivel de competencia y de inestabilidad de los mercados en la actualidad revierte esta previsibilidad<sup>10</sup>. La estructura productiva descrita más arriba – caracterizada por la deslocalización, las adquisiciones, las fusiones, la tercerización, la racionalización – construye un mundo laboral en mayor medida inestable. Asimismo, los cambios en la gestión del trabajo – individualización, competencia, cumplimiento de objetivos, polivalencia – conllevan principios de organización que disputan el lugar de la certeza en lo que atañe al proceso de trabajo.

En un estudio ya clásico, Boltanski (1982) resaltaba que lo que podía esperarse del sistema directivo francés de los años ‘60, que había supuesto una cierta modernización de las relaciones laborales propias de las empresas familiares, era una “racionalización de carrera”. Las em-

presas aseguraban a sus cuadros una perspectiva de promoción erigida en base a la planificación del progreso profesional. La lógica meritocrática, el diploma, el compromiso, la antigüedad y la eficiencia en el desempeño fundaban una estructura jerárquica que organizaba la distribución de los puestos a partir de reglas y criterios explícitos. Se establecía así un sistema de seguridades económicas y sociales que aseguraba la estabilidad en el puesto y el progreso organizado de la trayectoria profesional. En un sentido similar, Chandler (1969) observa que hacia 1950, la mayoría de los *businessmen* norteamericanos, una vez que comenzaban su carrera managerial, usualmente permanecían en la misma industria y más aún en la misma empresa. La compañía devenía así tanto carrera como estilo de vida.

Estudios más recientes sobre las carreras manageriales en los países centrales muestran la reversión de este modelo<sup>11</sup>. Los nuevos términos en que se reconfigura el recorrido profesional se caracterizan por una mayor interacción entre el individuo y la organización: la carrera se organiza como una secuencia de renegociaciones cíclicas entre las expectativas individuales y las posibilidades de oferta de la compañía. Se produce así la “metamorfosis del asalariado de confianza”, es decir: la ruptura del pacto que consentía a la fracción del asalariado que dirige las empresas el reconocimiento de una cierta autonomía a cambio de una promesa de carrera objetiva, basada sobre la confianza y la permanencia (Bouffartigue, 2001a). Si la lealtad, la confianza y la identificación moral con la organización era un requerimiento que distinguía al trabajo directivo del trabajo de ejecución, hoy en día ese requerimiento, sin soslayarse, parece no trocarse por la certidumbre de carrera. Las lógicas del management de la *performance* revierten esta perspectiva: la individualización de objetivos asociados a la obtención de resultados personalizados opera el pasaje de un “contrato moral” a un “contrato económico”.

Se trata de lo que autores como Falcoz (2001) describen como el “fin de la carrera clásica”: las empresas globales de fin de milenio transitaron hacia un paradigma que sostiene que los ejecutivos no pueden esperar la organización de la carrera por parte de su empresa sino que deben pilotear ellos mismos su proyecto profesional. Paralelamente a la reestructuración de organizaciones más flexibles y a la incertidumbre sobre el devenir económico y del empleo, la individualización de las trayectorias a fin de optimizar los recursos humanos instala la noción de empleabilidad y se abandona la idea de “carrera organizacional” clásica (Glaser, 1968).

Implantando las teorías del *self* en el desarrollo profesional, la retórica managerial afirma que la “gestión de sí” deviene la norma rectora de la carrera en las grandes empresas globales. La mutación valorativa que hace del emprendedor y de la acción de emprender cualidades de los ganadores, se traslada al seno de las firmas para asignar a los individuos la responsabilidad de su destino profesional (Ehrenberg, 1998). Forjar la propia empleabilidad es responsabilidad de los sujetos que deben modelar su propia carrera de acuerdo con el análisis reflexivo de sus propias capacidades y deseos (Finch-Lees; Mabey; Liefoghe, 2005). Se trata de cultivar las propias competencias a fin de diferenciarse del resto y sobresalir en la lucha por el lugar.

### LA “GESTIÓN DE SÍ” EN LA LUCHA POR EL ÉXITO: ¿UN MODELO UNIFORME?

¿Cómo pensar a la luz de estos estudios la especificidad de la carrera dirigenal en las grandes empresas de Argentina? ¿Es posible hablar de “racionalización de carrera” en el sentido de Boltanski (1982) o, por el contrario, la “carrera clásica” ha cedido el lugar a los modelos de management moderno que pregonan la “gestión de sí”? ¿Predomina la planificación del progreso profesional o, por el contrario, la carrera managerial se desarrolla en un marco donde prevalece la incertidumbre y la ausencia de promesa?

Si se atiende al discurso organizacional que impera en las firmas, no parecen quedar dudas de que la carrera managerial se asienta en un trabajo de gestión individual de las condiciones de empleabilidad. En un marco organizacional donde las firmas no aseguran carreras programadas, la *performance* de la gestión de sí se presenta como el parámetro que organiza la selección de los lugares. Ahora bien, si la autogestión y la ausencia de una carrera planificada predominan discursivamente al momento de explicar el desarrollo de la carrera dirigenal, mi investigación me permite afirmar que ésta, lejos de realizarse al margen de una planificación, es objeto de una clara organización al interior de las firmas.

Efectivamente, el discurso del management se traduce en las empresas en la idea generalizada de que no hay plan de carrera organizado *a priori*, sino que la trayectoria profesional es una responsabilidad estrictamente individual. Tanto los responsables de recursos humanos como

los managers de las ocho empresas sostienen que no hay un recorrido predefinido y que, al contrario, la carrera se la arma uno.

Si vos me preguntás: *¿hay un programa de Recursos Humanos con un plan de carrera? No*, no hay un programa integral en donde vos tengas claro cómo sigue tu carrera. *Hay un mapa de carrera* publicado en la intranet que te ayuda en algún punto. La carrera se va construyendo en función de la demanda. Es más reactivo que proactivo. Tiene mucho que ver con como *uno la va armando, digamos, en función de lo que le interesa y la respuesta de la empresa*. (Gerenta, 32 años, soltera).

La existencia de un camino predefinido que indica el recorrido formal de puestos que compone la carrera managerial – “el mapa de carrera” – parece contrastar con la inexistencia de un “plan de carrera” que ofrezca un marco de planificación y de cierta previsibilidad en su recorrido. Como señala un responsable de recursos humanos: “No hay reglas claras, las carreras lineales no existen más. Hay que sentirse incómodo para poder crecer”. (Gerente, 58 años, casado, 3 hijos).

Los testimonios coinciden en que la presencia de organigramas formales que señalan la nomenclatura de puestos que componen la estructura jerárquica no se acuerda con la concepción de un plan que racionalice dicho recorrido.

Ahora bien, la carrera de los dirigentes no queda librada al azar o a la voluntad individual. Muy al contrario, responde a pautas de organización que varían según las empresas y según las personas. Los jóvenes de alto potencial, por ejemplo, tienen un recorrido dorado a través de la firma: se organiza para ellos un programa explícito de desarrollo, capacitación, formación. Sin embargo, incluso en estos casos, la percepción que prevalece es aquella que indica que el recorrido profesional no está nunca garantizado, tal como lo enuncia este joven, considerado por su empresa como una persona con alto potencial: “en esta empresa no hay un plan de carrera que se arma para uno, a nivel individual, porque es muy dinámica la industria, porque... bueno, por diferentes motivos no se le puede garantizar a uno un plan de carrera”. (Jefe, 31 años, soltero).

La carrera managerial parece transcurrir, entonces, acompañada en la doble dinámica que marca la certeza del recorrido que deberá realizarse para llegar a la cima y las inciertas posibilidades de concretarlo: la ausencia de promesa. En esta tensión se aloja un concepto clave que hilvana el sentido de las prácticas que se tejen en torno a la gestión de sí: la “empleabilidad”.

Todos tenemos en la compañía *el concepto de la empleabilidad*, todos tenemos como concepto que *cada uno se hace su propia carrera*. La compañía te da posibilidades. Y *la construcción de los saberes es una responsabilidad de los individuos*. (Gerente, 58 años, casado, 3 hijos).

En un artículo que analiza las pautas de carrera en las compañías británicas se afirma que la vaguedad de las pautas de carrera, de los criterios de promoción, en suma, la incertidumbre sobre el desarrollo de la trayectoria, actúa favoreciendo la buena *performance* de los managers: “The longer a manager can be kept guessing about his opportunities of promotion, the longer he can be expected to return a maximum performance” (Thomas, 1983: 12). Según esta perspectiva, el uso de la incertidumbre que se evidencia en las técnicas modernas de management convierte a la falta de certeza sobre la carrera profesional en la garantía de una búsqueda permanente de superación y eficiencia, resultando el mejor modo de “seleccionar a los mejores”.

Si bien esta perspectiva asume un uso en extremo instrumental del management como manipulación de la incertidumbre, parece innegable que en un contexto corporativo global altamente dinámico la noción de “empleabilidad” resulte una bisagra eficaz para operar y justificar la asignación de los puestos. En un escenario empresarial donde la posición no puede asegurarse *a priori*, la explicación del otorgamiento o la negación de un puesto residen en la construcción individual de un perfil empleable. La falta de promesa objetiva es reemplazada por la *performance* en la gestión de sí como gramática de justificación (Boltanski; Thévenot, 1991).

Ahora bien, es innegable que la retórica de la auto-invencción oculta las desiguales posibilidades que tienen las personas de realizar esa “gestión de sí” y que varían según la edad, el género, la procedencia social, pero también según cualidades más personales como el carisma, los deseos de asumir riesgos o las aptitudes “emprendedoras”. A pesar de ello, si bien su veracidad como receta de éxito puede ser cuestionada desde el análisis sociológico (observando las “reales condiciones de producción” de las posiciones en este espacio), ello no exime su eficacia simbólica como eje ordenador y justificador de las relaciones. Es decir que si seguir la retórica managerial al pie de la letra no asegura una carrera de éxito, ello no le quita validez en tanto gramática de legitimación de los ganadores y ejemplo a seguir.

## LA CARRERA SEGÚN LAS FIRMAS: DIVERSIDAD EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN

Si la retórica de la “gestión de sí” denota una visión uniforme – propia del discurso managerial – acerca de cómo se desarrollan las trayectorias profesionales en las grandes empresas, cabe observar, sin embargo, que las distintas firmas desarrollan modos de gestión diferentes que organizan diversas formas de carrera directiva. En lo que sigue se van a señalar ciertas características que distinguen y agrupan a las empresas de este estudio a fin de observar que la producción de los dirigentes, lejos de revelar homogeneidad, muestra más bien la diversidad de escenarios que se componen en las empresas argentinas.

Ciertamente, al observar el ritmo de carrera, la certeza percibida respecto del futuro y el estilo de management de recursos humanos, se verifica que las ocho empresas se agrupan desigualmente. Aquellas correspondientes al sector automotor, eléctrico y de la construcción evidencian una carrera managerial más “lenta” de la que se experimenta en el resto: el tiempo de permanencia en cada puesto es mayor, las edades de los managers son más elevadas en cada rango jerárquico y el nivel de rotación interna es menor. Probablemente, el hecho de que se trate de compañías industriales se relacione con un tipo de estructura interna acorde con el menor dinamismo del negocio. Lo cierto es que estas firmas – a pesar de los procesos de modernización – se acercan más al “modelo de confianza” al que refería más arriba. Como señala uno de los managers de la constructora: “creo que dentro de lo competitivo, lo moderno y lo juvenil, hay mucho todavía de paternalismo y de relación, yo diría, familiar”. (Jefe, 42 años, divorciado, 1 hijo).

En estas compañías, la estabilidad del puesto tiene un mayor peso, como lo evidencian los testimonios de sus managers.

*Esta empresa tiene una ventaja: da una estabilidad muy grande. Uno sabe que acá, si hace las cosas bien, a la estabilidad la tiene casi asegurada. Eso es lo que uno percibe, entonces irse por ahí a probar suerte, a veces es un riesgo. Hay que ver hasta dónde uno se arriesga.* (Jefe, 31 años, soltero).

Si venís de una empresa americana, donde los crecimientos son rápidos pero las caídas son muy rápidas también, a una compañía más conservadora como ésta o más patriarcal, donde las carreras se dan más desde abajo hacia arriba y no tanto en comprar managers de afuera, a lo mejor no encajás en esta cultura. (Gerente, 38 años, casado, 2 hijos).

Este grupo de empresas que parece tener pautas de movilidad más rígidas y un crecimiento jerárquico más lento son, asimismo, las que parecen ofrecer una mayor estabilidad de carrera. Lo que se señala como un marco más conservador, familiar, paternal – aún cuando se trata de compañías modernas y competitivas – parece favorecer una trayectoria más segura.

Son estas firmas las que, por otra parte, tienen menos mujeres en los cargos dirigenciales. Como ellas mismas dicen, el tipo de negocio – automóviles, construcción, electricidad – sería menos atractivo para las mujeres, quienes optarían por sectores más livianos y dinámicos. Si bien, como analizo en Luci (2010b), es principalmente el tipo de estructura y de relaciones sociales propias de cada empresa lo que explica la ausencia femenina en posiciones jerárquicas, en el grupo de empresas que se va a describir a continuación la presencia femenina es, sin duda, más elevada.

En efecto, un segundo conjunto de firmas – manufactura de productos de consumo masivo, servicios financieros, cadena de supermercados – encarna la vanguardia del management moderno y organiza las carreras de sus dirigentes con base en estos principios<sup>12</sup>. Sus managers expresan con orgullo el hecho de pertenecer a empresas de avanzada, orientadas a promover la responsabilidad social, la igualdad de género, el equilibrio entre la vida personal y laboral etc. “Tenemos *herramientas de vanguardia en recursos humanos*, que recién ahora se ven en muchas empresas en Argentina”. (Gerente, 35 años, casada, 1 hijo).

*Esta empresa está un poco a la vanguardia, ya aplicamos todo eso, baja de arriba para aplicar todo eso. O sea, está tan nutrida de todo lo que es management, viene tan rápido de afuera, estamos tan globalizados que cuando yo voy a charlas y escucho las cosas que están diciendo: son cosas que nosotros estamos haciendo hace no sé cuántos años atrás.* (Director, 46 años, casado, 2 hijos).

El lugar de vanguardia en recursos humanos de estas empresas se relaciona con una estructura de gestión corporativa globalizada: las innovaciones de la casa matriz “bajan de arriba” muy rápidamente. En estas firmas son usuales los comentarios que revelan el aburrimiento o el tedio que produce en sus managers la asistencia a congresos o cursos que hablan de técnicas de gestión que en su empresa se aplican “hace no sé cuántos años atrás”.

En este conjunto de empresas se observa una dinámica de carrera más vertiginosa y a la vez más coactiva en sentido ascendente. Se trata de

firmas donde la permanencia en los puestos tiene una tasa menor y en la cual los managers experimentan una mayor presión por ubicarse un peldaño más arriba ya que quien viene en carrera por detrás es un potencial ocupante del puesto.

*A veces se genera una especie de presión, porque se dice que se genera como un “tapón”: un tipo que labura bien pero que está bien donde está. Y está ocupando un espacio que la compañía necesita para darles oportunidades a otros. De alguna manera también porque el promover a la gente genera también como un clima general de oportunidades de desarrollo, se retroalimenta el proceso de beneficio corporativo, de reclutar a los mejores profesionales, de que la gente se quiera quedar, lo obvio de por qué está bueno tener un buen proceso de desarrollo. (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo).*

Quien ocupa un lugar jerárquico sin adherir a la dinámica ascendente termina funcionando como un “tapón” que impide el desarrollo del conjunto. Trabrar la estructura de crecimiento y de posibilidades de ascenso compromete “el clima general de oportunidades” que este manager señala como un elemento que deriva en el beneficio corporativo de tener un buen proceso de desarrollo de managers. Es la oferta de una carrera dinámica, que supone atravesar los peldaños jerárquicos con una cierta velocidad, la fuente de motivación de sus cuadros y el reclutamiento de los mejores profesionales.

Es posible preguntarse si, a diferencia del caso anterior, el tipo de industria más liviana – la producción para el consumo de masas y los servicios: comerciales y financieros – favorece un mayor dinamismo. Por otra parte, al observar el origen nacional, vemos también que las firmas se agrupan desigualmente: las tres empresas que referimos como aquellas más “tradicionales” provienen de Europa continental en uno de los casos – la automotriz germana – y de Argentina en los otros dos (aunque con afinidad europea: la constructora, a pesar de ser actualmente una firma sumamente global, tiene orígenes italianos y la eléctrica, a pesar de tener actualmente accionistas argentinos, fue privatizada y racionalizada por capitales franceses y españoles). En el caso de la empresa de energía, los testimonios parecen coincidir en que el perfil de las firmas que asumen la conducción luego de la privatización – empresas europeas, estatales en sus países de origen – imprime su sello a la estructura de carrera. Así lo expresa uno de sus gerentes: “Los primeros dueños, ya en la gestión privada, eran españoles y franceses, que eran dueños de empresas públicas en sus países de origen, con lo cual *algún grado de vicio del*

*mercado público español y francés traían*". (Gerente, 49 años, casado, 1 hijo).

Contrariamente, las firmas de este estudio que evidencian formas más modernas de conducción tienen orígenes sajones: dos son estadounidenses y una es inglesa. Por otra parte, son éstas las que forman una verdadera red mundial en lo que se refiere al desarrollo de *carrier path* para sus cuadros. En efecto, en estas firmas se observa un flujo permanente de intercambio y movilidad internacional de sus directivos, lo que las acerca a lo que Wagner (2003) llama "la internacional de los managers". Contrariamente, si bien las otras empresas son asimismo multinacionales (a excepción de la eléctrica que dejó de serlo hace unos pocos años) lo global no juega un rol en igual medida estructurante en lo que refiere a la carrera directiva; que se realiza más bien localmente y sin gran predominancia de las expatriaciones.

En síntesis, el "tipo de industria" (liviana – ligada a los servicios y el consumo – o pesada – ligada a la construcción, la fabricación automotriz y la producción de energía) y el "origen nacional" (modelos organizativos de Europa continental por contraposición a modelos sajones) parecen definir diferentes pautas de carrera directiva en las empresas estudiadas: una más asociada a los parámetros tradicionales y otra a las formas modernas de management de los recursos humanos. Si en el primer caso se puede hablar de un patrón más cercano al del "asalariado de confianza", en el segundo podría hablarse de una relación de "confianza contractual renegociable". En el primer grupo, se recaban testimonios en mayor medida ligados a la lealtad a la empresa, a la adhesión personal que genera una estructura más bien paternal y con mayor estabilidad. En el segundo grupo, la confianza y la lealtad se asientan en una adhesión mayormente desacralizada, y más bien asociada a una adscripción racional. Es la posibilidad de desarrollo personal que va asociada a la inscripción en una firma de vanguardia mundial lo que conjura el pacto de confianza negociada, compromiso válido mientras la relación virtuosa perdure.

Las dos empresas restantes, la telefónica y la firma de auditoría, tienen pautas de carrera diferentes al resto y entre sí. En la compañía de telefonía el desarrollo de carrera de sus managers se produce de un modo más contingente y sin una planificación definida. En comparación con las otras empresas que componen este trabajo, puede afirmarse que ésta es la que menor desarrollo tiene en lo que respecta a una concepción programada de reproducción a partir de formar internamente cuadros propi-

os. Esto parece confirmar la hipótesis que sugiere la falta de concepción a futuro que caracterizó a la mayoría de las empresas privatizadas. Los estudios que analizan el comportamiento del sector concluyen que los índices de reinversión de utilidades han sido muy bajos, lo cual podría revelar los objetivos de corto plazo de estas empresas (López; Orlicki, 2007).

La visión de sus managers más críticos se orienta a interpretar el carácter cortoplacista de la gestión de esta firma, la cual se traduce en la falta de políticas de recursos humanos destinadas a promover la producción de cuadros internos.

*La empresa está pasando por un momento de estancamiento, en cuanto a la posibilidad de carrera profesional y de la estructura de formación profesional, tanto a nivel capacitación, como a nivel plan de carrera. No hay planes claros, no hay planes concretos desde recursos humanos. Creo que tiene que ver con una desorganización de recursos humanos, básicamente, con una falta de programación y de concepción de las cabezas de recursos humanos, de que esto es una apuesta a largo plazo. Siento que todo es muy cortoplacista. (Gerenta, 32 años, soltera).*

La firma de auditoría, por su parte, se organiza según la lógica del *up or out*<sup>13</sup> conformando una verdadera cadena de crecimiento continuo y obligatorio. Siguiendo una secuencia de puestos que va de “junior” a “socio” de la firma – y que es distinta de la nomenclatura típica de “jefe”, “gerente”, “director” que existe en el resto<sup>14</sup> – esta organización se sostiene en el crecimiento permanente que hace de la base de la pirámide una estructura nutrida a través de la cual ingresan jóvenes estudiantes o profesionales recién recibidos estimulados por transitar la cadena de ascenso. Esta distribución sumamente dinámica se torna, no obstante, más competitiva y restrictiva a medida que se avanza en la pirámide dado que no existen puestos laterales a los de la cadena jerárquica. De modo que se triunfa o se sale del juego.

La estructura de esta empresa es ofrecer crecimiento continuo. Vos tenés un claro panorama hasta cierto punto de cómo vas a llegar ahí y en cuanto tiempo. Vos sabés que hay cierta cantidad de categorías y que más o menos una por año si todo va bien vas a ir ascendiendo y vas a ir creciendo en responsabilidad, en trabajo, en exposición al cliente, dentro de la firma, en salario; hasta cierto punto donde ya es más complicado y ahí es un embudo, un efecto pirámide, te vas yendo para arriba y cada vez hay menos lugar y te siguen los que vienen atrás. Y ahí te vas dando cuenta, si tenés ganas de llegar y si podés. Si no tenés tiempo de buscar otra cosa. (Gerente, 29 años, casado).

Es interesante observar las distintas formas en que se estructura la relación de estabilidad e inestabilidad según los esquemas de carrera que se configuran en cada una de las firmas. Mientras que, por un lado, la percepción de una carrera lenta, enmarcada en estructuras rígidas tendientes a la poca movilidad es consentida a cambio de un mayor grado de estabilidad, por el otro, en las empresas más dinámicas y con mayor rotación, debe pagarse el precio de una mayor incertidumbre, a la vez que se asume que la estabilidad obedece a una construcción personal. En efecto, en las firmas donde la “gestión de sí” opera en un estado más puro de acuerdo con la retórica managerial, el concepto de empleabilidad adquiere su sentido más cabal ya que la seguridad deviene de saber gestionar el capital personal (lo que incluye el capital social y cultural) a fin de consolidar la propia estrategia de permanencia.

Ahora bien, si las modernas condiciones de carrera suponen mayores riesgos en lo que se refiere a la certeza del propio lugar, este “riesgo” lejos de adquirir cualidades negativas se traduce como imagen de grandeza (Boltanski; Thévenot, 1991). El enaltecimiento del riesgo, por oposición a la desestima de una existencia más segura pero más estática, funciona como un elemento de justificación del sentido de las prácticas al mismo tiempo que deviene la cualidad del “grande”. Sobre todo entre los más jóvenes, que disponen de los capitales necesarios para asumir ese riesgo, abundan las frases que se refieren al deseo de asumir desafíos como forma de avanzar en la carrera:

En este momento de mi vida *no estoy dispuesto a tener un trabajo raso, común y silvestre...* no me lo bancaria, me aburriría. Pero bueno a mí no me afecta mucho la presión, *soy un tipo que en eso me la banco*, la llevo bastante bien. (Gerente, 30 años, casado).

*Depende de la personalidad de cada uno*, tenés gente que no está acostumbrada a estar sometida a este tipo de presión. *Yo supero eso, lo manejo*, estoy súper acostumbrado a estar en situaciones de frustración absoluta. (Director, 33 años, casado, 2 hijos).

Son el riesgo, el movimiento y la exigencia de un trabajo dinámico, los modelos de valoración que devienen hegemónicos y que permiten acceder a la estima social en este espacio. En la cultura moderna del riesgo, dice Sennett (2000: 30), “no moverse es sinónimo de fracaso y la estabilidad parece casi una muerte en vida (...) quedarse quieto equivale a quedar fuera del juego”. Tal es así que los jóvenes managers de las empresas más tradicionales experimentan cierta desazón por las condiciones de carrera que les ofrece su firma. Si bien reconocen que la estabili-

dad es un punto fuerte, la estructura organizacional les impide, no obstante, desarrollarse de acuerdo con los parámetros de valoración de este espacio.

Un joven profesional de la firma eléctrica expresa la falta de perspectiva con la que veía su futuro. En razón de ello decidió plantear su renuncia si no le eran ofrecidas mejores oportunidades de desarrollo.

Es difícil. *Los ascensos son contra jubilaciones*, a veces incluso se disuelven cargos cuando la gente se jubila, para no dárselos a nadie. Entonces, cuando uno percibe eso... yo tenía 25 años y veía mi futuro acá adentro en el mismo escritorio durante 30 años, dije: “No, esto no es para mí”. (Jefe, 31 años, soltero).

Entre los jóvenes de la empresa constructora este malestar se expresó bajo la forma de un reclamo, más o menos explícito, de modernización. Las actuales condiciones bajo las cuales se alcanza el éxito profesional suponen empresas con estructuras donde esas condiciones puedan llevarse adelante. Hace unos pocos años la empresa atravesó, finalmente, un proceso de reingeniería importante, tendiente a modernizar la estructura de recursos humanos y a introducir nuevas formas de gestión. A pesar de que esto implantaría una mayor incertidumbre en cuanto a la estabilidad del puesto, el cambio era esperado por los jóvenes que vivían un gran disconformismo por los modos tradicionales de gestión de su empresa.

*El malestar era palpable* en cada reunión, en cada pasillo, todo el mundo se quejaba de lo mismo: que no había claridad en cuanto a que vos supieras donde estabas y a qué podías aspirar, que *no había posibilidades de cambiar*, que llega la siguiente evaluación de fin de año y estás en la misma posición. *Muy poca movilidad de la gente con respecto a otras empresas que yo veo con amigos*, donde pasa que tal persona se va a algún lado o que otro lo reemplaza o que eligen a los cinco mejores potenciales y les dicen bueno a vos te tengo que dar algo y el año que viene te puedo dar tal cosa, *acá no, es todo mucho más lento*. (Jefe, 34 años, casado, 1 hijo).

Estos jóvenes veían la lentitud de su progreso profesional con inquietud, fundamentalmente al observar que las condiciones de carrera en otras empresas de punta eran diferentes. Ligada al management moderno, su camada etaria de referencia es aquella que experimenta una carrera vertiginosa, con ascensos rápidos y aumento de responsabilidades. Si bien reconocen que las condiciones de carrera en la firma eran más estables antes de la reestructuración – “así como yo te digo que todo era lento y que había menos posibilidades de grandes saltos, todo era más seguro

también” – esta estructura representaba para los jóvenes managers un modelo obsoleto que les impedía crecer.

La existencia de estructuras manageriales modernas es la condición de posibilidad para competir en un mercado donde el riesgo, el dinamismo, la velocidad, se asocian a la grandeza y donde la estabilidad o la permanencia en el puesto quedan asociadas a la mediocridad. Ahora bien, las personas están en muy diferentes condiciones de asumir el riesgo que conllevan las formas modernas de conducción. La edad, el género, la disponibilidad de expatriarse, la particular configuración familiar, la capacidad de soportar un ritmo de trabajo fuerte, la habilidad para construir relaciones, la destreza para desarrollar una personalidad y unos comportamientos acordes a lo esperado, entre muchos otros aspectos, son exigencias que pueden asumirse desigualmente según las personas.

Sólo para dar un ejemplo en referencia a los testimonios que se resaltaron más arriba, es posible decir que las condiciones de posibilidad de llevar adelante una “vida de riesgo” varían según las distintas generaciones. Si para los “jóvenes” la instalación de estructuras de riesgo supone la posibilidad de crecimiento, para los “viejos” esto aumenta la incertidumbre sobre la capacidad de mantenerse en el puesto. Aun en las firmas descritas como mayormente estables, las inseguridades propias de las formas de gestión modernas intervienen modelando temores y expectativas.

Tengo 54 años y las empresas como ésta son bastante complicadas con la gente que supera ciertas edades. Hay una tendencia a valorar la juventud. Es una tendencia, una moda, un paradigma, llámalo como quieras, pero en este momento, tener menos años tiene valor, tiene un valor extra. Por muchos motivos.

– ¿Por ejemplo?

Y... por ejemplo, se puede suponer que hay más fuerza física, que hay más capacidad de soportar situaciones complicadas. Se puede suponer, no quiero decir que sea cierto, que una persona joven tiene mayor capacidad para asumir riesgos o para querer asumir riesgos. Yo ya hace 12 años que soy gerente en esta empresa, luché para ser gerente, luché laboralmente para ser gerente y creo que ahora el asunto es mantenerme. Yo luché hasta acá y ahora lo que quiero es estabilidad. (Gerente, 54 años, casado, 3 hijos).

En un marco de valoración que hace de la juventud una de las fuentes de la “capacidad para asumir riesgos o para querer asumir riesgos”, este gerente de una de las firmas industriales más tradicionales confiesa la incertidumbre que le produce la posibilidad de mantenerse en el pues-

to gerencial que ocupa hace 12 años. Si bien luchó para ser gerente y ahora desea la estabilidad que el rango debería proporcionarle, las actuales condiciones de la gestión managerial que comienzan a primar en su empresa hacen que la lucha por el puesto sea una disputa que no finaliza con la obtención de la posición. La lucha por el éxito es permanente.

Su inquietud sobre su permanencia se asienta en el sentido práctico que se construye en las empresas y que se verificó concretamente con las políticas de *outplacement* que afectaron a las gerencias más añosas. Si se observa como se refiere una joven ejecutiva a la cuestión etaria, esto queda aún más claro:

Todo el tiempo uno tiene que ir haciendo elecciones de cuál es el contrato de cada momento, porque tenés distintos momentos de la vida. Y uno es como que se desgasta mucho, digo, *el viejo ejecutivo, todo el tiempo muy preocupado, con muchísima responsabilidad* y con la sapiencia de años es fantástico: es esta gente la que tiene un sentido común, un criterio y un oficio. Ahora, *es difícil que sea esa misma persona la que permita el cambio dentro de la organización*. Entonces, hay veces que a la gente de tantos años de historia, le cuesta ser la misma que genere el cambio. (Gerente, 35 años, casada, 1 hijo).

Como puede verse, el “viejo ejecutivo” agrupa las cualidades negativas que lo asocian a la rigidez y a la incapacidad de cambio.

En suma, los modernos modelos de conducción construyen nuevos principios y condiciones de competencia que exigen a las personas una mayor implicación en el afianzamiento de la posición. Esto involucra la constitución de un individuo que debe generar empleabilidad: construir el valor de la propia posición comporta un ejercicio de evaluación reflexiva acerca del lugar que se ocupa y de las posibilidades de optimizarlo. Como lo explica un gerente de la cadena de supermercados, el trabajo de revisión del buen desarrollo de la propia carrera es permanente, hay que “estar siempre atento” para traducir los mensajes de aprobación o desaprobación que emiten las organizaciones.

Tenés que ir viendo qué partido jugás y qué partido no jugás. *Tenés que estar atento para saber: hasta acá llegué*. Entonces, ahora, para dar un paso más por ahí tengo que saltar a otra empresa o a otro rubro. Vos tenés que estar siempre atento, siendo exigente con vos mismo,  *fijarse cuáles son los mensajes que te dan las organizaciones. Cuando empieces a traducir que te están diciendo: “Estás, pero estás hasta acá”, ahí es momento de hacer un cambio*. (Gerente, 36 años, casado, 1 hijo).

La relación de certeza-incertidumbre que estructura la carrera managerial supone que las personas estén atentas al lugar que ocupan y a las condiciones del entorno que señalan el virtual éxito o fracaso.

## CONCLUSIONES

En este artículo se analizaron las específicas condiciones que el escenario empresarial argentino le impone al desarrollo de la carrera directiva. Partiendo de señalar la fuerte internacionalización del grupo de las firmas más grandes, se advierte que éstas han reconvertido desigualmente sus modelos de gestión en el nuevo escenario productivo que se afirma en los '90. Entre las empresas que integran este estudio fue posible identificar dos grupos: a) un primer grupo es aquel constituido por las firmas que tienen estrategias globalizadas de gestión corporativa y que desarrollan formas modernas de management, en consonancia con la vanguardia mundial y b) un segundo grupo es aquel representado por las empresas que muestran relaciones socio-laborales y un tipo de gestión del trabajo más cercano a un perfil tradicional o paternal. El "tipo de industria" (pesada o liviana) y el "origen nacional" de las firmas (modelos organizativos de la Europa continental o modelos sajones) convergen para explicar las diferencias entre ambos tipos de management y de carrera directiva.

Ahora bien, si este estudio revela la diversidad organizacional de las firmas que componen la élite empresaria, confirma asimismo que el management moderno marca la orientación hacia la cual éstas dirigen su reconversión. Puede decirse, en efecto, que aunque las formas organizativas son diversas, las tendencias globales de management configuran el universo de prácticas y representaciones sobre las cuales se asientan tanto las formas de gestión concretas como las expectativas de carrera de las personas.

En un escenario empresarial altamente cambiante, y en el cual ya no podría mantenerse la "promesa de carrera", el cultivo de la empleabilidad y la autogestión de la trayectoria profesional predominan como retórica justificativa de la carrera managerial. Aunque al examinar las condiciones prácticas de realización de las carreras esta retórica puede ser cuestionada, ello no exime su eficacia como gramática de legitimación de los ganadores y ejemplo a seguir.

(Recebido para publicação em junho de 2011)

(Reapresentado em setembro de 2011)

(Versão definitiva em setembro de 2011)

## BIBLIOGRAFÍA

- Abramo, Lais. (1997), “Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva”, in Marta Novick; María A. Gallart. (coords.). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: OIT-CINTEFOR.
- Albornoz, Facundo; Milesi, Darío; Yoguel, Gabriel. (2004), Tramas productivas en viejos sectores: metodología y evidencia en la Argentina. *Desarrollo Económico*, Vol. 43, No. 172, pp. 545-571.
- Antunes, Ricardo. (2001), *¿Adiós al trabajo?, ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*. São Paulo: Cortez.
- Azpiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo. (2004), *Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales*. Buenos Aires: FLACSO.
- . (2009), *Transformaciones estructurales de la economía Argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*. Buenos Aires: PNUD.
- ; Schorr, Martín. (2001), *La industria argentina durante los años noventa: profundización y consolidación de los rasgos centrales de la dinámica sectorial post-sustitutiva*. Buenos Aires: FLACSO.
- Basualdo, Eduardo. (2006), *Estudios de historia económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: FLACSO-Siglo XXI.
- Bernoux, Philippe. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.
- Bezchinsky, Gabriel; Dinenzon, Marcelo; Amiel, Silvia; Caino, Omar; Giussani, Luis; López, Beatriz. (2008), *Inversión extranjera directa en la Argentina. Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad*. Buenos Aires: CEPAL.
- Bisang, Roberto. (1998), Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico*, Vol. 38, pp. 143-176.
- Boltanski, Luc. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Les Editions de Minuit.
- ; Chiapello, Éve. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

- ; Thevenot, Laurent. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bouffartigue, Paul. (2001a), Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années 90. *Travail et emploi*, No. 86, pp. 107-125.
- . (2001b), *Cadres: la grande rupture*. Paris: La Découverte.
- Bouzas, Roberto; Chudnovsky, Daniel. (2004), Foreign direct investment and sustainable development. The recent argentine experience. *Documento de Trabajo* No. 47, UDESA.
- Boyer, Robert; Michel Freyssenet. (2000), *Les modèles productifs*. Paris: La Découverte.
- Burnham, James. (1941), *The managerial revolution. What is happening in the World?* New York: John Day.
- Castel, Robert. (1997 [1995]), *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- . (2003), *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Seuil/La République des Idées.
- Chandler, Alfred. D. Jr. (1969), The role of business in the United States: a historical survey. *Daedalus*, Vol. 98, No. 1, pp. 23-40.
- Chesnais, François. (1997), *La mondialisation financière*. Paris: Syros.
- Chudnovsky, Daniel; López, Andrés. (1998), Las estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina y Brasil. ¿Qué hay de nuevo en los años noventa? *Desarrollo Económico*, Vol. 38, pp. 69-103.
- ; Porta, Fernando. (1995), Más allá del flujo de caja. El boom de la inversión extranjera directa en la Argentina. *Desarrollo Económico*, Vol. 35, No. 137, pp. 35-62.
- Chudnovsky, Daniel; López, Andrés; Pupato, Germán; Rossi, Gastón. (2004), Sobreviviendo en la convertibilidad. Innovación, empresas transnacionales y productividad en la industria manufacturera. *Desarrollo Económico*, Vol. 44, No. 175, pp. 365-395.
- Danani, Claudia. (2005), *La construcción sociopolítica de la relación asalariada: obras sociales y sindicatos en la Argentina, 1960-2000*. Tesis de Doctorado, Buenos Aires: FCS-UBA.

- Dany, Françoise; Livian, Yves. F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*. Paris: Vuibert.
- Defillippi, Robert; Arthur, Michael B. (1994), The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 15, No. 4, pp. 307-324.
- Djelic, Marie-Laure; Quack, Sigrid. (ed.). (2003), *Globalization and institutions. Redefining the rules of the economic game*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
- Durand, Jean-Pierre. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Seuil.
- Ehrenberg, Alain. (1998), *La fatigue d'être soi*. Paris: Odile Jacob.
- Falcoz, Christophe. (2001), La carrière 'classique' existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel. *Gérer et comprendre*, No. 64, pp. 4-17.
- Finch-Lees, Tim; Mabey, Chris; Liefoghe, Andreas. (2005), 'In the name of capability': a critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, Vol. 9, No. 58, pp. 1.185-1.222.
- Gaulejac, Vincent de. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- Glaser, Barney. (ed.). (1968), *Organizational careers: a sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gold, Michael; Fraser, Janet. (2002), Managing self-management: successful transitions to portfolio careers. *Work, Employment and Society*, Vol. 4, No. 16, pp. 579-597.
- Gorz, André. (1997), *Misères du présent, richesse du possible*. Paris: Galilée.
- Grassi, Estela. (2003), *Política y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame (I)*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Herriot, Peter; Pemberton, Carole. (1995), *News deals: the revolution in managerial careers*. New York: John Wiley and Sons.
- Karvar, Anousheh; Rouban, Luc. (dir.). (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris: La Découverte.

- Kosacoff, Bernardo. (1996), Estrategias empresariales en la transformación industrial Argentina. *Documento de Trabajo*, No. 67, CEPAL, Buenos Aires.
- Lallement, Michel. (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Linhart, Danielle. (1994), *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte.
- Lo Vuolo, Rubén; Barbeito, Alberto. (1998), *La nueva oscuridad de la política social. Del Estado populista al neoconservador*. Buenos Aires/Madrid: CIEPP/Miño y Dávila.
- López Andrés; Orlicki, Eugenia. (2007), Inversión extranjera directa y desarrollo en la Argentina. Los impactos económicos y sociales. *Boletín Informativo Techint*, No. 323, pp. 57-88.
- Luci, Florencia. (2009), Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las escuelas de negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del *management*. *Revista de Antropología Social*, No. 18, pp. 317-338.
- . (2010a), *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en Argentine*. Tesis de Doctorado, Paris: EHESS.
- . (2010b), La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas. *Revista Katálysis*, Vol. 13, pp. 29-39.
- Mc Govern, Patrick; Hope-Hailey, Veronica; Stiles, Phillippe. (1998), The managerial career after downsizing: case studies from the 'leading edge'. *Work, Employment and Society*, Vol. 3, No. 12, pp. 456-476.
- Mckenna, Christopher. (2007), *The world's newest profession. Management consulting in the twentieth century*. Cambridge University Press.
- Novick, Marta; Miravalles, Martina; González, Cecilia Senén. (1997), "Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones", in Marta Novick; María A. Gallart. (coords.). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: OIT-CINTEFOR.

- Osterman, Paul. (1996), *Broken ladders: managerial careers in the new economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Paugam, Serge. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris: PUF.
- Pochic, Sophie. (2001a), La menace du déclassement. Réflexions sur la genèse et l'évolution des projets professionnels. *Revue de l'IREES*, No. 1, pp. 61-88.
- . (2001b), "Le chômage des cadres: quelles déstabilisations?", in Paul Bouffartigue. (dir.). *Cadres: la grande rupture*. Paris: La Découverte.
- Rosanvallon, Pierre. (1995), *La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat-providence*. Paris: Seuil.
- Sennett, Richard. (2000), *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- . (2006), *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Thomas, Alan B. (1983), Managerial careers and the problem of control. *Social Science Information*, Vol. 22, pp. 1-25.
- Useem, Michael. (1990), Business restructuring, management control, and corporate organization. *Theory and Society*, Vol. 19, No. 6, pp. 681-707.
- Veltz, Pierre. (2000), *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard.
- Wagner, Anne-Catherine. (2003), La bourgeoisie face à la mondialisation. *Mouvements*, No. 26, pp. 33-39.
- Walter, Jorge; González, Cecilia Senén. (1999), "Empresas y sindicatos en la telefonía argentina privatizada", in Jorge Walter; Cecilia Senén González. (comps.). *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Winch, Graham; Schneider, Eric. (1993), Managing the knowledge-based organisation: the case of architectural practice. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 6, pp. 923-937.
- Worral, Less; Cooper, Cary; Campbell, Fiona. (2000), The new reality for UK managers: perpetual change and employment instability. *Work, Employment and Society*, Vol. 14, No. 14, pp. 647-669.

## NOTAS

1. Desde el texto clásico de James Burnham que pronosticaba *The managerial revolution* (1941), el apelativo de “revolución managerial” ha servido para designar lo que, en cada época, se considerarían cambios estructurales en el modo de organizar la creación de ganancias en las grandes empresas.
2. Las firmas extranjeras alcanzan una productividad que dobla a la de las firmas de capital nacional (Chudnovsky *et al.*, 2004).
3. Me refiero a los diversos *rankings* que, en las revistas de economía y de management, evalúan a las firmas más valoradas en el mundo de los negocios.
4. La IED fue un elemento central de la economía prácticamente desde la constitución del Estado argentino moderno a fines del siglo XIX, habilitando el desarrollo de distintas ramas de la producción, el transporte, los servicios públicos etc. (Basualdo, 2006).
5. La IED alcanzó a representar alrededor del 2.1% del PIB en promedio para el período 1992-1998, con pico del 8.5% en 1999 (Bezchinsky *et al.*, 2008: 9).
6. Entre los numerosos autores que analizan el proceso de reconversión del trabajo y la producción puede citarse a: Boltanski y Chiapello (1999), Veltz (2000), Sennett (2000; 2006), Castel (2003), Durand (2004), Gaulejac (2005).
7. La aplicación de las llamadas “técnicas japonesas” o técnicas modernas de gestión de la calidad era muy reducida y menos del 25% de las firmas encuestadas aplicaban procesos tales como el control estadístico de procesos, *just in time*, mejora continua o células de producción. Si se considera exclusivamente el caso argentino este porcentaje no llegaba al 15% en ese período (Abramo, 1997: 84).
8. Esto acompaña el movimiento general del empleo. Luego de alcanzar el 21,5% en mayo de 2002, el desempleo comenzó a mostrar una tendencia descendente a partir de fines del 2003 (14,5%) para alcanzar el 10,8% en el último trimestre de 2006 y el 7,3% hacia fines de 2008.
9. Puede verse, entre muchos otros: Rosanvallon (1995), Castel (1997 [1995]), Gorz (1997). Para el caso argentino puede verse: Lo Vuolo y Barbeito (1998), Grassi (2003), Danani (2005).
10. Puede verse: Useem (1990), Linhart (1994), Mc Govern; Hope-Hailey; Stiles (1998), Veltz (2000), Bernoux (2004).
11. Por sólo mencionar algunos ejemplos, puede verse el ya clásico trabajo de Osterman (1996) sobre las *broken ladders*, el estudio de Gold y Fraser (2002) sobre las dificultades del manejo del *self-management*, los nuevos pactos y transacciones de carrera (Herriot; Pemberton, 1995), la inestabilidad entre los managers del Reino Unido (Worral; Cooper; Campbell, 2000), los estudios sobre las “carreras sin fronteras” (Defillippi; Arthur, 1994); en Francia pueden verse, entre muchos otros, los trabajos de Pochic sobre el desclasamiento de los *cadres* (2001a; 2001b), la compilación de Bouffartigue (2001b) o los trabajos de Dany y Livian (2002), Karvar y Rouban (2004).

12. Podría definirse a estas firmas, siguiendo a Winch y Schneider (1993), como organizaciones innovadoras que buscan diferenciarse del resto sobre la base de argumentos de naturaleza conceptual o estética: una *expertise* especializada, la vanguardia de su gestión, la eficacia del servicio etc.
13. Para una síntesis del surgimiento del sistema “*up or out*” en las firmas legales y de consultoría norteamericanas ver McKenna (2007).
14. En esta empresa se ingresa como “junior”, para luego ascender a “senior”, luego a “gerente”, más tarde a “gerente senior” y, finalmente, a “socio”, que supone alcanzar la participación sobre la firma.

## RESUMEN

Sobre la base de un trabajo de campo realizado en ocho de las principales empresas de Argentina, este artículo analiza el escenario corporativo en el cual se desarrollan las carreras profesionales que conducen a la élite dirigente de las grandes firmas del país. Para ello se examina, en primer lugar, la recomposición de la cúpula empresarial que se da en los años '90, dando cuenta de las firmas que pasan a ubicarse en la punta de la economía – las empresas transnacionales. Seguidamente, la pregunta por la “revolución managerial” se orienta a saber si, en un contexto de internacionalización de la cúpula empresarial, las firmas han readaptado sus estrategias de gestión de acuerdo con los parámetros del management moderno. Esto es importante para, finalmente, analizar las pautas de carrera que efectivamente organizan la constitución de la élite managerial.

**Palabras-clave:** Carrera Directiva, Grandes Empresas, Management, Argentina.

## ABSTRACT

Based on fieldwork in eight Argentinean large companies, the article analyzes the corporate scenario of managerial careers. It studies, first, the restructuring of the ranking of large companies in 1990s, when transnational firms took over the top positions in the country. Secondly, it inquires on the “managerial revolution”, in trying to show whether the largest companies have readapted their management strategies in accordance with modern management techniques. Finally, it studies the career paths that effectively shape the constitution of the managerial elite.

**Keywords:** Managerial Careers, Large Companies, Management, Argentina.