

La dimensión internacional de la carrera directiva: las “competencias globales” como principio de jerarquización.

Florencia Luci.

Cita:

Florencia Luci (2013). *La dimensión internacional de la carrera directiva: las “competencias globales” como principio de jerarquización. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-038/237>

X Jornadas de sociología de la UBA
20 años de pensar y repensar la sociología
Nuevos desafíos académicos, científicos y políticos para el siglo XXI
1 a 6 de Julio de 2013

Mesa 16: Asalariados de altos puestos, dirigentes empresarios y proceso de trabajo managerial

La dimensión internacional de la carrera directiva: las “competencias globales” como principio de jerarquización

Florencia Luci, IIGG-UBA/Conicet
Email: florencialuci@conicet.gov.ar

El cosmopolitismo de las clases más altas no es en absoluto un fenómeno específico de la actual fase de internacionalización económica. Por el contrario, como muchos historiadores han señalado, los intercambios en las altas esferas a escala mundial son propios de la dinámica del capitalismo (Braudel, 1985). Las clases altas vernáculas tuvieron desde siempre un contacto fluido con “el exterior” no solamente desde el punto de vista económico sino, asimismo, “cultural” y educativo (Losada, 2008). Ahora bien, si la relación con lo internacional estuvo siempre presente en las élites económicas -sobre todo en aquellas ligadas con el mundo de los negocios- la trama global de los mercados que se organiza a fines del siglo XX -y, más precisamente, el importante movimiento de fusiones y adquisiciones que llevó a las firmas multinacionales al centro de la escena económica mundial- repercutió en la instalación de un nuevo tipo de carrera internacional en las empresas más globales. Esto transformó las condiciones de acceso al espacio internacional así como constituyó a nuevos actores que en él transitan.

Los estudios que abordan esta cuestión señalan que, en el nuevo contexto productivo, la internacionalización de los dirigentes económicos cobra formas nuevas: entre ellas, se verifica el desarrollo de una población de managers internacionales que ocupan posiciones estratégicas en las empresas y las organizaciones multinacionales (Wagner, 2003). Con base en valores y formas de socialización comunes -producto de la homogenización de prácticas profesionales en las grandes corporaciones así como en las principales instituciones educativas de dirigentes: *business schools*- cierta literatura habla de la “internacional de los managers” para referir a quienes conducen las principales compañías globales. Se señala, asimismo, que la creciente movilidad profesional de estos cuadros se traduce en la conformación de redes que consolidan una cultura internacional de negocios afirmada en instituciones e intercambios fluidos.

En lo que se plantea como un fenómeno de mundialización de los dirigentes, algunos autores se preguntan si nos encontramos frente a la emergencia de un nuevo parámetro de empleabilidad -las competencias internacionales- para los puestos de élite en las grandes firmas (Godelier, 2005). El

conocimiento de idiomas, la experiencia de viajes o estudios en el extranjero, la capacidad de construir redes sociales más allá de las fronteras locales, la disposición para llevar adelante una carrera en el extranjero, son todas cualidades que definen las competencias de un manager internacional.

En el trabajo de investigación que realicé (Luci, 2010a) pude comprobar que las grandes empresas argentinas tienen en la definición de competencias globales un principio de categorización que construye al “manager internacional” como modelo de excelencia. Éstas piensan la constitución de su élite según los atributos del “manager conexionista” que describen Boltanski y Chipello (1999), el cual estiliza un modelo de dirigente que se caracteriza por su flexibilidad y su capacidad de construir redes a partir de circular por proyectos diversos que lo llevan, muchas veces, por fuera de las fronteras nacionales. Ahora bien, si el modelo de “manager internacional” predomina como el modo en que se construye discursivamente un tipo ideal de dirigente, es posible encontrar en la práctica muy diversas situaciones según las cuales las empresas se vinculan con “lo global”.

En lo que sigue se va a mostrar que las “competencias internacionales” son un elemento de jerarquización profesional que funciona desigualmente según las empresas. En efecto, la capacidad de desplazamiento -la “expatriación”- es un principio de competencia que define sólo en algunas de las firmas posibilidades de carrera desiguales. Ahora bien, en todas ellas, sin embargo, las competencias internacionales deben ponerse a funcionar en los diversos contactos con lo internacional que se verifica entre los managers.

Nota metodológica. Esta ponencia se apoya en un trabajo de investigación cualitativo realizado en ocho grandes empresas¹ de diversos sectores -industriales, servicios, consultoría, construcción- y formas de propiedad -firmas multinacionales, grupos locales, empresas privatizadas-. 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. Entre octubre de 2007 y junio de 2008 fueron entrevistados 88 managers (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Se buscó representar el porcentaje de hombres y mujeres que poseen las estructuras jerárquicas de las firmas: cerca de un 80% son varones y un 20% mujeres (Luci, 2010b). El mismo criterio fue seguido para la repartición por nivel jerárquico: directores, gerentes y jefes de área. Se incluyen también 12 entrevistas en profundidad efectuadas a los directores y responsables de recursos humanos, así como a informantes clave de diversos ámbitos del mundo de los negocios (consultores, editores, dirigentes de asociaciones empresarias, de escuelas de negocios).

Además, se utilizó material documental interno de las firmas y se realizó un trabajo de observación etnográfica en las presentaciones de los programas de MBA -*Master in Business Administration*- que cuatro *business schools*

¹ Escogidas en 2007 en base al *ranking* de las firmas con mayor volumen de facturación que anualmente produce la revista Mercado.

(dos españolas, una norteamericana y una argentina) realizaron en Buenos Aires en 2007 (Luci, 2009).

a. Lo internacional como principio de jerarquización

La relación con “lo internacional” adquiere formas variadas en las firmas que estudié. A pesar de lo que podría pensarse, la relación más o menos estrecha con lo internacional como factor que encauza la carrera managerial no depende solamente de la condición de multinacional sino de un conjunto de factores tan variados como las necesidades productivas, la tradición de la firma en el país, el planeamiento de carreras globales desde la casa matriz, etc. Así, por ejemplo, la automotriz germana y la manufactura británica de bienes de consumo masivo, ambas multinacionales, tienen políticas muy diferentes de expatriación de sus managers: en la filial argentina de la fábrica alemana ésta se da en pocos casos, mientras que la compañía británica tiene una estructura de carrera managerial profundamente global. En cambio, la firma constructora, que si bien tiene orígenes locales ha experimentado un firme proceso de expansión a diversos países convirtiéndose en una verdadera multinacional, tiene una amplia política de expatriación.

Los datos recolectados muestran que de los 88 managers entrevistados un 34,2% (25 personas) se expatrió, es decir, trabajó en el extranjero por un período prolongado debiendo afectar su lugar de residencia². Si se observan en detalle las firmas a las que pertenecen estos managers se evidencia que la firma de consumo masivo y la constructora se cuentan entre las empresas que más movilizan a sus cuadros, luego el porcentaje se reparte entre la cadena de supermercados, la compañía de servicios financieros -ambas norteamericanas-, la firma de auditoría -de origen suizo- y la telefónica. Los managers entrevistados de las firmas eléctrica y automotriz no se han expatriado. Ahora bien, el contacto de los managers con lo internacional va más allá de la expatriación: los viajes a conferencias, los encuentros con pares en la casa matriz, los cursos en el extranjero organizados por la empresa, etcétera, muestran que la casi totalidad de los entrevistados ha tenido algún contacto de tipo internacional.

Si bien puede pensarse que en las grandes multinacionales las carreras globales fueron desde siempre moneda corriente, su generalización, por el contrario, es relativamente reciente. Los estudios sobre el tema muestran que el ciclo de concentraciones, fusiones, adquisiciones que se inició a escala mundial en las últimas décadas del siglo XX tuvo un impacto importante en el modo en que se redefinen distintos aspectos de la organización productiva, incluida la de los recursos humanos (Chesnais, 1997; Boyer y Freyssenet, 2000). Según la experiencia de un alto ejecutivo entrevistado: *“las multinacionales de hoy son distintas a las anteriores, multinacionales hace años que tenemos, la General Motors y la Ford están hace más de 100 años,*

² Esta cifra contrasta fuertemente con el porcentaje de personas que trabajó en el interior del país: sólo un 9,6% de los managers se movilizó internamente. Porcentaje que, vale aclarar, está dominado por los casos de managers de la firma constructora, que realiza buena parte de sus obras en el interior y afecta a sus managers a dichas localidades.

ahora, globalizadas es otra cosa" (Gerente, 65 años, casado, 3 hijos). Una responsable de recursos humanos señala en el mismo sentido el vuelco que dio su empresa, una de las más altamente globales y de gestión de vanguardia a escala mundial. A pesar de la condición de multinacional de la firma, es sólo hace algunos años que funciona de manera verdaderamente globalizada, lo cual significa que los procesos de gestión dejan de "customizarse" (adaptarse localmente según las decisiones de cada país) para respetar la pauta global.

Si bien nosotros siempre fuimos una multinacional, hace 10 años somos internacionales, **ya no nos podemos "customizar" todo lo que queremos**, tenemos procesos regionales y globales que respetar mucho más que antes. Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo.

Para las empresas de tradición local, los datos recabados parecen indicar que la transición hacia un funcionamiento global se asocia con los procesos de apertura ocurridos en los años '90 y las nuevas exigencias que suponía para las grandes corporaciones locales pasar a competir en el mercado mundial. En la firma constructora, por ejemplo, el escenario de competencia que supuso la apertura económica lleva a este ejecutivo a hablar de la "gran transformación" que suponía readaptar las estructuras y las formas de gestión. Abandonar el "vuelo de cabotaje" y salir al mundo -lo cual se produjo mediante una política de adquisiciones y expansión a gran escala- trae "lo internacional" al seno de una empresa de fuerte tradición nacional.

Tiene que ver también con los contextos económicos. Los requerimientos de una economía cerrada, una economía protegida, son muy distintos a los de una **economía más abierta, más competitiva**. Yo creo que el tiempo en la Argentina de **modernización**, vino como consecuencia, creo, de la política de Menem de fines de los '80 y toda **la década de los '90**. Yo al menos lo ubico ahí el gran quiebre, **las grandes transformaciones están relacionadas con competir en el mercado mundial**. Director, 56 años, casado.

Una responsable de recursos humanos de esta firma narra cómo repercutió en su área el modo en que comenzó a repensarse la gestión de los recursos humanos en el escenario global. Nuevos requerimientos -pasaportes internacionales, experiencia de trabajo en el extranjero, manejo de idiomas- intervienen modelando exigencias y prácticas laborales en un tipo de gestión de recursos humanos que pasa a tener en cuenta la dimensión internacional.

Esto nos llevó a hacer muchos cambios, de pronto en un **currículum** donde antes no pedías determinadas cuestiones ahora las empezamos a pedir. Los **pasaportes**, por ejemplo, antes no se pedían, si tenés pasaporte italiano, si tenés pasaporte español... o si trabajó en otros lugares, en la experiencia laboral, antes no poníamos "el **país de trabajo**", ahora ponemos el país. "Trabajó en tal lado ¿de qué país?" ¿Entendés? **Con la mentalidad global, hay un montón de cosas que te van cambiando**. En esta empresa, vos levantás el

tubo y te llaman de Venezuela, de Japón, de donde sea. Eso pasa mucho. Por ejemplo, en XXX [una de las firmas más transnacionalizadas del grupo]: **el idioma oficial ya es el inglés**, los mails entre ellos, todo es en inglés, si exponen algo es en inglés... **La encuesta de opinión que hicimos fue traducida a seis idiomas: inglés, portugués, español, italiano, japonés y rumano. O sea, tu cabeza es global, la diversidad cultural que hay es terrible.** Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos.

En esta firma, el funcionamiento global se traduce en la consolidación de un grupo de managers que se definen por sus “competencias internacionales”. La relación con lo internacional, la acumulación de capitales ligados con lo global, es parte del entrenamiento de quienes serán los futuros máximos dirigentes al mismo tiempo que introduce un elemento de diferenciación que deriva en desiguales posibilidades de carrera. Dado que se trata de una firma constructora que trabaja por proyectos en diversas partes del mundo, la asignación de la dirección de un proyecto internacional es condición *sine qua non* para asumir los cargos directivos mayores. Como lo explica un responsable de recursos humanos, la planificación de la carrera de quienes son consideradas “personas clave” incluye, entre la amplia trama de elementos que componen su formación, la asignación de experiencias internacionales.

En cada proyecto decimos: **“Trabajó en la Argentina, ahora tal vez le falte una posición internacional”**. Entonces en su plan de desarrollo dice: “La próxima asignación va a tener que ser en un proyecto afuera”. ¿Por qué? Porque **lo estamos llevando para que dentro de cinco años (o cuatro proyectos después) esté en condiciones de asumir una posición. Para lo que es personas claves es así.** Director, 41 años, casado, 2 hijos.

En las firmas más profundamente globales -como la manufactura de productos de consumo masivo o la compañía de servicios financieros- la carrera directiva asume directamente la forma de una carrera internacional. En estas empresas el trazado de las líneas de carrera que conducen a las posiciones jerárquicas no se limita a las fronteras nacionales sino que su diseño involucra un planteo global. Esto, como se mencionó más arriba, es relativamente reciente: si bien se trata de compañías multinacionales, es el proceso de fuerte integración económica que se da en los '90 lo que deriva en nuevos esquemas de carrera que se orientan a producir cuadros globales³. En consecuencia, como señala uno de los responsables de recursos humanos entrevistado “si no te movés, no crecés”.

Hoy la compañía está trabajando de manera global y está buscando que sus recursos humanos puedan moverse en ese

³ Con esto no quiero decir que la expatriación de cuadros desde las casas matrices de las multinacionales sea un fenómeno nuevo. Al contrario, estas empresas siempre han enviado directivos nativos a sus filiales del extranjero. Aquí me refiero, más bien, al planeamiento de carreras internacionales que trazan los recorridos profesionales en un sentido global.

mundo. El nuevo *carrier-path* (los pasos de carrera que tienen que seguir las personas para crecer en la compañía) está, básicamente, orientado a eso. Lo que sí es absolutamente claro es que **si vos no te movés, no crecés.** En algún momento tenés que tildar una posición regional, lejos de tu casa. Gerente, 58 años, casado, 3 hijos

La capacidad de acumular competencias internacionales forma parte de la evaluación de desempeño anual y constituye un parámetro de calificación. En efecto, dentro de las aptitudes requeridas para los más altos puestos, se incluye la capacidad de tener un comportamiento flexible, visión global, de adherir al dinamismo del negocio mostrándose dispuesto a viajar donde la compañía lo requiera. La disposición a expatriarse forma parte de los atributos que confieren potencial a las personas mientras que, por el contrario, alguien inmóvil no será nombrado un “alto potencial” de la firma y verá comprometida su inclusión dentro del grupo de los posibles futuros directivos.

El director de recursos humanos de una de las firmas más globales explica claramente que la decisión de crecer o no crecer -y, por ende, ser considerado personal de alto potencial- es enteramente personal. Son los individuos quienes deben evaluar la aceptación de un destino internacional como posibilidad de desarrollo: en compañías multinacionales con esquemas de carrera globales los grandes puestos están muchas veces afuera. Como él mismo dice, *“No me van a inventar un puesto de Executive vice-president para dirigir todo el mundo desde Argentina porque yo no me quiero mover”.*

Dentro de la evaluación, **en el tema del talento, se evalúa también si la persona está dispuesta a viajar** y a qué países inclusive. **Obviamente las personas que deciden no irse tienen menos probabilidad de que sean nombradas de alto potencial.** Si yo decido no crecer, no puedo ser considerado personal de alto potencial. Supongamos que yo diga: “No me quiero ir de Argentina, no me quiero ir de Recursos Humanos, no me quiero ir de...” ¿qué potencial tengo yo? Me quiero quedar acá. Ninguno. **Pero yo lo decido, yo decido no crecer.** Director, 51 años, casado, 2 hijos.

La movilidad internacional es, por lo tanto, un principio de diferenciación que distingue dos tipos de individuos: los móviles -quienes aceptan el principio del desplazamiento y, entonces, continúan en carrera hacia los niveles más altos- y los inmóviles -quienes quedan cantonados dentro de las fronteras locales y tienen, por lo tanto, escasas posibilidades de llegar al máximo nivel-. En mis entrevistas pude comprobar que los managers, sobre todo los más jóvenes, asumen el imperativo de la movilidad como una condición para su futuro desarrollo en la firma: *“se está instaurando la idea de que uno de los factores más importantes del crecimiento es la disponibilidad que tenga la gente de moverse donde la empresa lo necesite”* (Jefe, 34 años, casado, 1 hijo) me explicó un joven manager de la firma constructora, recientemente promovido al nivel jerárquico. En el mismo sentido, un ejecutivo de la firma automotriz que desea asumir uno de los escasos puestos regionales que tiene la firma señala que *“si vos tenés un perfil internacional, si tenés las habilidades y características que el grupo busca, tu techo no es la empresa*

en la Argentina, tu techo es qué grado de movilidad tenés” (Gerente, 38 años, casado, 2 hijos).

Una gerente de la firma de consumo masivo -que ingresó a la empresa en el programa de jóvenes profesionales- evalúa las posibilidades diferenciales de carrera que se abren en su empresa según se esté dispuesto a vivir en otro país. Reconoce que darse una “vuelta por allá” -en referencia a la casa matriz- es una presión que recae sobre quienes están en carrera para los altos puestos.

Tu carrera tiene bastante que ver con si te vas a expatriar, si te podés ir a vivir a otro país. Si no optás por eso, tenés que ver si tenés chances de ir construyendo acá, sin apostar a hacer una carrera afuera. Hay un poquito de presión, para que en algún momento te des una vuelta por allá. Es el efecto de la globalización. Las empresas se vuelven cada vez más globales y las carreras se construyen más internacionalmente. **Yo estuve un año y medio, pero viajando, no me mudé. Implicaba un nombramiento gerencial.**
Gerenta, 38 años, divorciada, 1 hijo

En su caso, el nombramiento gerencial vino como consecuencia de haber realizado una experiencia internacional que, si bien no supuso la mudanza de país, le otorgó posibilidades de ascenso. Siendo una persona divorciada y con un niño pequeño, la posibilidad de mudarse al nuevo destino le resultaba impracticable. Conciente del impedimento futuro que una experiencia laboral puramente local comporta en su empresa para acceder a los máximos niveles, resolvió una opción intermedia: realizar una experiencia internacional en un país limítrofe que le brindara la posibilidad de moverse entre ambos países y no descuidar la atención de su hijo.

Éste es tan sólo un ejemplo de las posibilidades desiguales que tienen las mujeres ejecutivas de realizar una carrera internacional. La movilización geográfica supone no sólo el traslado familiar, y las consecuentes complicaciones -escolares, de vivienda- que esto conlleva, sino, principalmente, que el cónyuge deje de lado su actividad profesional y acompañe el proyecto de expatriación. Según pude comprobar, esto es más altamente probable que ocurra en el caso de los managers varones que en el caso de las mujeres: son las esposas quienes renuncian a la actividad profesional y “siguen” a sus maridos en el modelo de éxito social que se sostiene sobre la base de la carrera managerial de su esposo⁴.

La ejecutiva que habla a continuación es una de las pocas directivas de la firma de consumo masivo que ha llegado a ese nivel sin realizar una experiencia en el extranjero. En una firma donde lo internacional tiene un peso fuerte (como explica uno de los directores: *“en el directorio de los 10 que somos, seis, siete habrán tenido experiencias internacionales, o sea el 60-70% tuvimos la experiencia de alguna expatriación”*) la posibilidad de llegar al máximo nivel sin contar con la experiencia internacional es, en mayor medida, angustiante y riesgosa.

⁴ A las mismas conclusiones llega Wagner (1998) para el caso francés y Bielby y Bielby (1992) para el norteamericano.

Son prioridades que puse y que tuvieron su costo. **Yo, en su momento, decidí no expatriarme y eso tuvo su costo, hizo que mi carrera fuera mucho más lenta** y mucho más **angustiante**, más **agonizante** y con muchas menos alternativas, en una empresa como esta. Directora, 45 años, casada, 2 hijos.

En multinacionales globales, la decisión de expatriarse no solamente adiciona cualidades positivas -la acumulación de competencias internacionales- sino que se instituye en un elemento que diferencia a las personas en la lucha por el éxito. Ciertamente, en el marco de competencia que define la estructura piramidal, la disminución de posiciones a medida que se asciende en la jerarquía supone que quienes reúnen la mayor cantidad de cualidades positivas están en mejores condiciones para dar la batalla por el lugar. Sobre todo en lo que refiere a alcanzar el nivel de director -el máximo rango jerárquico que define la *group definition of success* (Roth, 1968, p. 36)- las competencias globales se vuelven definitorias.

Un joven manager de la empresa de consumo masivo explica que, si bien en su compañía buena parte de los cuadros no desarrolló una carrera internacional, probablemente quienes hayan quedado confinados al contexto local no alcancen el nivel directivo. El “roce con el *Corporate* central” es una experiencia altamente diferenciadora para asumir los puestos clave.

No es obligatorio, pero es positivo tener una experiencia internacional, porque es una compañía multinacional y de alguna manera, **dentro de las competencias que se valoran**, hay una que tiene que ver con la **visión global** y con tener **una red de trabajo a nivel global**. **Hay gente que tiene toda la carrera sin expatriarse**. Hay gente que tiene un nivel más alto que el mío y nunca se expatrió y no se va a expatriar. **Quizás no va a llegar a director, porque para director tenés seguramente que haber tenido un roce con lo que es el *Corporate* central**. Porque hay pocos directores, en toda América y por país. Sobran argentinos con capacidad y experiencia internacional, como para ocuparse de eso. Entonces, **si a vos alguna de esas cosas te faltan**, como por ejemplo, la experiencia internacional **seguramente no llegues**. Gerente, 33 años, casado, 1 hijo.

En un escenario de competencia donde, por un lado, “sobran argentinos con capacidad y experiencia internacional” y, por el otro, disminuyen los puestos a obtener a medida que se escala en jerarquía, la expatriación puede intervenir diferenciando posibilidades de carrera. En este sentido, la disposición a realizar una trayectoria internacional amplía los recursos en dos direcciones: no solamente agrega cualidades positivas que contribuyen a formar un perfil internacional, sino que, asimismo, aumenta las posibilidades de ascenso obteniendo puestos de mayor envergadura en los nuevos destinos. Como señalan los managers entrevistados, sobre todo en países “chicos” como la Argentina, la movilidad internacional amplía el rango de posiciones susceptibles de ser ocupadas.

Si te quedás en Argentina te quedan para elegir muchas menos posiciones, las que están asentadas acá y cada vez son menos. Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos.

Ayudaría. Porque la Argentina es chiquita, en otros países más grandes hay más posibilidades para seguir creciendo. Es así de sencillo. Director, 46 años, casado, 2 hijos.

Antes de ascender a su actual puesto de director, el que en ese momento era un joven gerente de la firma de consumo masivo evaluó del siguiente modo la decisión de expatriarse por segunda vez: *“Yo tenía en ese momento arriba a mi jefe y yo era un candidato probable para reemplazarlo, pero mi jefe estaba acá y no se movía. Me pareció que irme en ese momento me daba... si bien era una empresa más chica, manejar todos los procesos me daba una ventaja competitiva versus otros que no iban a poder tener”* (Director, 39 años, casado, 3 hijos). Fue considerando la estructura de puestos de su empresa, las posibilidades de ocupar el escalón siguiente y las ventajas comparativas que para ello supondría una nueva estancia en el extranjero como se decidió a emprender la nueva movilidad. En este caso se trató de asumir la dirección general de una de las filiales de la compañía en un país limítrofe, lo cual le otorgaría considerables ventajas para el salto a director, como finalmente sucedió.

Muy diferente es la experiencia de una de las gerentas de la misma firma que, habiendo decidido no expatriarse, reconoce la desventaja comparativa que tiene frente a quienes “están dispuestos a trabajar en cualquier lado del mundo”. Sus posibilidades de continuar la carrera directiva se vieron restringidas cuando, habiendo llegado al puesto máximo de su área de especialidad, no optó por la continuidad ascendente en el ámbito internacional. Reconoce que el hecho de haber permanecido en el país disminuyó el rango de opción que le permitiría luego acceder a los máximos niveles.

En este mundo globalizado hay algunas cosas que en función de **tus decisiones personales pueden ser restricciones en lo que puede ser una carrera**. Y esto tiene que ver básicamente, con la disponibilidad de movilidad, de poder trabajar en cualquier parte del mundo. Uno tiene que ser consciente de que **hay gente que está dispuesta a trabajar en cualquier lado del mundo**, entonces puede desarrollar una carrera. **Me pasó siendo gerenta, que era la posición más alta de mi área, que tuve ofertas para irme afuera. A mí no me interesaba irme afuera, entonces está claro que hasta ahí puedo llegar**. Yo arriba tengo a mi jefe y después al Presidente. Entonces, está claro que **salvo que quiera abirme al mundo**, en donde puede haber posiciones pares a las de mi jefe, **la posición que queda acá es una**. Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos.

Los jóvenes profesionales que recién dan los primeros pasos en la carrera directiva parecen buscar la expatriación como “fórmula” para crecer. Ciertamente, conociendo las reglas que orientan una carrera exitosa en las grandes multinacionales, saben que una estadía en el extranjero es altamente

favorable para su desarrollo profesional. Una de las gerentas de la cadena de supermercados afirma con cierto asombro que cada vez más frecuentemente los jóvenes que ingresan a la compañía lo hacen con el objetivo expreso de trabajar el exterior. Como ella misma dice: *“Hoy la gente joven cada vez más está buscando compañías multinacionales para desarrollarse en el exterior y crecer más rápido”*.

Hay gente que está muy focalizada a lo internacional. Yo trabajo en selección: **cada vez más los jóvenes que ingresan**, de 22 años, 23 años, les preguntás: “¿qué esperás de acá a...?” a nada, no te digo a 10 años, de acá a menos de cinco años. Y **te dicen: “quiero trabajar en Estados Unidos, por eso me postulo”**. Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo.

Justamente, uno de los jóvenes jefes de esta firma me explica que la posibilidad de realizar una carrera internacional fue uno de los motivos que lo llevó a desear trabajar en una empresa norteamericana de trama global. En pos de lograr ese objetivo, y capitalizando algunas breves estadías en el extranjero que debió realizar a pedido de la empresa, se encuentra actualmente “trabajando las relaciones con la parte internacional”.

También estoy trabajando las relaciones con la parte internacional. Aprovechando estas experiencias que tuve, ya hablando puntualmente de mi desarrollo profesional. **No sólo estoy viendo qué posibilidades puedo tener acá en la Argentina, sino qué posibilidades puedo tener en otro país**, dentro de la compañía. Jefe, 31 años, soltero.

En el caso de la firma eléctrica, la privatización a inicios de los '90 supuso su adquisición por parte de uno de los más importantes grupos internacionales del rubro energético. Esto implicaba para los managers de entonces la posibilidad de tener un contacto valioso con colegas en el extranjero, el prestigio que implicaba trabajar para un “gran actor mundial” y la posibilidad de realizar una carrera en el exterior. Hace unos años, la adquisición de la firma por parte de un grupo argentino consumó las posibilidades de emprender una carrera internacional así como el hecho de trabajar con pares de todo el mundo. Como señala uno de los gerentes de la firma: *“yo levantaba el teléfono y podía hablar con un par mío en la empresa de distribución de energía de Londres. Era muy enriquecedor no sólo en el aspecto de desarrollo de carrera, sino en el aspecto profesional. Eso ya no existe”*.

Si bien los managers entrevistados acuerdan que la conducción local actual es incluso más eficiente que la anterior gestión de la firma el mando de los accionistas europeos -*“trabajar para un grupo argentino también ha tenido grandes ventajas, porque conocen muchísimo mejor la realidad y son muy capaces, básicamente, en el tema financiero, son sumamente emprendedores. Han demostrado que a una empresa de este tipo la puede manejar management argentino y lo puede hacer bien, muy bien”*- no dejan de reconocer que dicho cambio implicó cierta depreciación: *“antes estaba trabajando para el segundo actor a nivel mundial”* (Gerente, 53 años, casado, 2 hijos).

Otro de los gerentes explica que uno de los motivos para asumir su actual cargo en la firma eléctrica era el hecho de que su accionista principal fuera un gigante de la energía a nivel mundial. Un año después de su ingreso a la empresa, el cambio de accionistas argentinos “dejó truncas” las posibilidades de realizar una experiencia internacional: *“Cuando vine a la empresa el accionista era XXX, una compañía muy importante en el sector de la energía y para mí eso fue un gran motivante para venir. Me vine y al año cambió el accionista y compró un grupo local. Eso dejó truncas las posibilidades de hacer alguna experiencia internacional”* (Gerente, 45 años, soltero).

En resumen, el contacto con lo internacional como pauta que diferencia tipos desiguales de carrera varía según las firmas. En las más altamente globales - la cadena de supermercados, la firma de consumo masivo y la de servicios financieros- y en la firma constructora, la experiencia internacional actúa, efectivamente, distinguiendo posibilidades de éxito. Distinto son los casos de la firma automotriz y la de auditoría: siendo ambas grandes multinacionales la planificación de carreras globales no se verifica como un imperativo de éxito profesional. Por último, en las firmas privatizadas la expatriación no forma parte de la planificación de las carreras.

b. El rechazo de la movilidad y el stop del crecimiento

Si la propuesta de expatriación muestra las perspectivas que la firma deposita sobre un cuadro, el rechazo de este ofrecimiento puede comportar consecuencias negativas para el futuro de la carrera. Estas “consecuencias” son juzgadas desigualmente según las empresas y según la situación particular de la persona (la edad del manager, la consideración de alguna situación familiar, etc.). Parece haber cierto consenso que en la firma constructora la movilidad geográfica asume un carácter más constrictivo: su negación implica fuertes trabas para el desarrollo posterior de la carrera. Un gerente de una de las firmas industriales que, previamente a su empleo actual, formaba parte de la compañía constructora explica del siguiente modo su alejamiento de la firma: *“de XXX me desvinculé, porque yo vivía en La Plata y me ofrecieron ir a Campana. No me interesó irme a Campana. Y ahí, cuando te ofrecen ir a Campana o vas o te vas”* (Gerente, 50 años, casado, 2 hijos).

Uno de los más altos directores de la compañía expone del siguiente modo los argumentos que rodean al requerimiento de movilidad. Como él mismo aclara, hacer una “carrera top” tiene costos: estar dispuesto a movilizarse donde la empresa lo requiera parece ser una condición que se explicita “muy clarito” a los managers que se disponen a iniciar la carrera directiva.

Ahora salta un problema en México y yo tengo que decirle al tipo “te tenés que ir a México” y el tipo está mañana en México. Esto para nosotros es normal, es nuestra forma de gestionar, es lo que requiere una empresa globalizada. Claro que **hay gente que le decís: “te tenés que ir” y te dicen: “No, pero fin de semana, es el cumpleaños de mi hijo.”** (Ríe.) Yo desde el punto de vista humano lo entiendo, ahora desde el punto de vista profesional... Por eso se lo decimos muy clarito a nuestra gente antes de empezar: **“¿Vos querés hacer una carrera top desde el punto de vista**

profesional?” “Sí”. “Esto tiene costos”. Tendrás que agarrar el pasaporte e irte. Y te vas. Y por ahí no te sentís muy bien. O por ahí, si tenés hijos, el pibe está enfermo... O por ahí... Estas cosas de la vida existen, pero **estas cosas en nuestro grupo de élite están clarísimas.** Director, 61 años, casado.

“Lo humano” versus “lo profesional” parecen ser las dos lógicas que se contraponen al momento de optar por emprender una carrera exitosa: privilegiar una u otra opción se traduce, como lo explica este director, en el hecho de ser considerado una persona confiable por parte de la empresa. En efecto, un cuadro comprometido con su organización es aquel que responde afirmativamente a la pregunta por la pretensión de realizar una “carrera *top*” y subordina en consecuencia las cuestiones personales.

Uno de los jóvenes managers de alto potencial de esta misma compañía relata que, sobre todo en sus primeros años de carrera, debió ajustarse a las exigencias de movilidad de la empresa. En una ocasión, el viaje de negocios planificado por un lapso de una semana supuso quedarse en una capital europea durante dos meses, sin previo aviso. Actualmente, luego de haber “pagado el precio” de compromiso y lealtad con la compañía, puede poner ciertos límites a la disposición que la empresa parece exigir de sus managers.

Me pasó estar dos meses fuera de casa, sin saberlo de antemano: irme un lunes de febrero y volver un lunes de abril. Me fui con una valijita de una semana y me fui quedando, me fui quedando, me fui a comprar ropa, me quedé dos meses. Fue un shock. Vivir en un hotel dos meses. Volví algún fin de semana a mi casa, a decir “hola”, dejé la ropa en el hotel, había dejado un cuarto reservado. Yo soy un tipo que siempre me encanto viajar, no es que nunca había salido, di vueltas al mundo bastantes veces, pero de ahí a desaparecer dos meses de tu casa trabajando... **Ya ahora planteé “no, viajo tres días, una semana, voy y vuelvo en el día”,** no me voy dos meses y desaparezco. **Ese límite lo puse después de un tiempo, después de que ya lo hice y ya pagué ese precio digamos.** Gerente, 30 años, casado.

La negación de la movilidad geográfica puede justificarse por motivos personales o familiares. En una de las firmas de servicios más globalizadas un gerente rechazó la expatriación en razón de la elevada edad de sus padres. Si bien este motivo es argumento suficiente para optar quedarse en el país, reconoce que los reiterados rechazos sí podrían implicar algún perjuicio para su carrera.

Fue una propuesta para una posición en Miami. Y en **ese momento preferí optar por no.** Más que nada por cuestiones familiares. **Por mis padres grandes y demás.**

-¿Pensás que decir que “no” puede comportar un perjuicio para la carrera?

No, si lo hacés una vez. **Si siempre estás diciendo que no, es otra cosa.** Gerente, 35 años, casado, 2 hijos.

En este sentido, es interesante observar que si bien los factores “positivos” - vinculados con el progreso profesional- predominan entre los motivos por cuales los managers afirman haberse decidido a emprender una experiencia de trabajo en el extranjero, un 40% de los entrevistados considera que el rechazo de la expatriación les hubiera traído consecuencias negativas en su carrera. En efecto, consultados acerca de los motivos de la expatriación, los managers afirman haber emprendido esta experiencia por la posibilidad de progresar en la carrera (en un 39,3% de los casos), por el interés en el proyecto que se les proponía (en un 26,8%), por el aumento inmediato de la remuneración (un 12,5%), por un ascenso inmediato (un 5,4%); sólo una persona afirma que lo hizo porque no le quedó opción. Ahora bien, los datos recabados revelan que mayormente (en un 60% de los casos) el trabajo en el extranjero se realizó a pedido de la empresa y un 40% de los managers considera que haberse negado a realizar la misión en el extranjero hubiera traído consecuencias negativas en su carrera: la detención del crecimiento.

El gerente de una de las firmas industriales narra los motivos que intervinieron en su decisión de aceptar la propuesta de movilidad geográfica a una de las plantas industriales que la empresa tiene en el interior del país. Si bien afirma que en su decisión intervinieron varios elementos -entre los que prima el interés profesional, el aumento de la remuneración y la promoción jerárquica- reconoce que el rechazo del ofrecimiento hubiera implicado el estancamiento de su carrera.

En realidad, **el primer motivo fue el interés en el proyecto y el segundo que no pude elegir (Ríe.) Era un poco por todo**, por la posibilidad de progresar, por el aumento de la remuneración, por el ascenso inmediato que me generó ir a otra posición en otra planta, **pero también la realidad es que no me quedó otra opción.**

-¿Creés que de haber dicho que no, hubieras tenido consecuencias negativas?

-**Sí, estancamiento.** Normalmente este tipo de organizaciones... **a las propuestas así, no las podés rechazar. Si las aceptás, okey, seguís y si no las aceptás, es como que después no camina la cosa.** Gerente, 40 años, casado, 3 hijos.

En suma, del mismo modo que la voluntad de expatriarse actúa favoreciendo oportunidades de carrera, la negativa a un pedido de movilidad de parte de la empresa puede conllevar consecuencias negativas.

c. El valor de lo internacional como capital social y simbólico: la acumulación de redes y “cultura”

Si “lo internacional” es un principio de jerarquización que interviene definiendo desiguales posibilidades de éxito entre quienes emprenden una carrera managerial en ciertas firmas, es también un principio de distinción simbólica (Bourdieu, 1979). En efecto, la experiencia internacional no es solamente un elemento que diferencia tipos de personas que, eventualmente, protagonizarán desiguales recorridos profesionales, sino que representa un valor en sí mismo. En el mundo del management y las grandes empresas, la

experiencia de viajes, trabajo o estudios en el extranjero es un símbolo de estima⁵ (Goffman, 1951).

Es posible preguntarse por las específicas condiciones de producción que el “valor de lo internacional” asume en un país como la Argentina; en el cual, al hecho de que la cúpula empresaria se encuentra fuertemente internacionalizada, se suma la alta estima que históricamente se asoció a las experiencias en el extranjero. Ciertamente, por un lado, a diferencia del caso francés⁶, donde la dirección y la propiedad de las empresas más grandes permanecen sólidamente encastradas en las estructuras nacionales (Bauer y Bertin-Mouroit, 1987, 1999; Wagner, 2005), en Argentina la propiedad de las mayores firmas es foránea. Las empresas “ganadoras” en cuanto al liderazgo de la economía local son, en efecto, firmas transnacionales, de igual modo que son éstas las que encabezan los *rankings* de prestigio y valoración social. Por otro lado, la Argentina es una sociedad que ha instituido históricamente a lo internacional como un valor estrechamente ligado con la socialización de las clases más altas y, particularmente, con la producción de las élites locales (Gessaghi, 2010). Según cierta tradición de pensamiento local, la experiencia en las grandes ciudades del mundo obliga “a exigirse más, a multiplicar las capacidades, a perfeccionarse, a salir afuera, a aprender en los grandes centros” (de Imaz, 1964, citado por Heredia, 2005). En este sentido, la argumentación y justificación que sostiene el valor de la experiencia internacional no se basa exclusivamente en las ventajas profesionales que tal experiencia está destinada a conducir. La invocación de valores estéticos y morales que expresan el valor de la apertura -mental, espiritual, intelectual- que supone esta experiencia no es menor. Trabajar en el extranjero abre las perspectivas, cultiva el intelecto, desarrolla la amplitud de la visión sobre las cosas. Como expresan varios de los managers de estas empresas:

Son procesos y aprendizajes muy ricos. La posibilidad de trabajar con otra cultura, en otro país o en otro medio, son cosas que siempre agregan valor, siempre **suman tanto para dar valor a la persona como para un currículum.** Para todo, creo que son alternativas interesantes de crecimiento y de apertura de mente.

Es muy bueno, te abre la cabeza.

Creo que el crecimiento personal y profesional que estas experiencias traen, **trabajar con gente distinta, culturas distintas, es muy enriquecedor.** Me parece que te completa y te desafía ¿no? esto de habituarte a un nuevo país, a nuevos compañeros de trabajo, a nuevas formas de trabajar. A Recursos Humanos se lo planteé, mis superiores también lo saben.

Nuevamente, la “cultura” viene a jugar un papel importante en la definición de las categorías y los valores que construyen este espacio: lo internacional

⁵ Incluso el hecho de realizar mi doctorado en una universidad francesa fue un elemento altamente favorable para la aceptación de las entrevistas por parte de los managers.

⁶ Por tan sólo mencionar un ejemplo entre cualquiera de los países centrales.

puede traducirse como la relación con “culturas diversas” (o no tan diversas, como se verá enseguida), lo cual conlleva efectos benéficos para el desarrollo personal y profesional. En un mundo empresarial altamente globalizado, “el contacto con otras culturas” forma parte de la formación gerencial de los futuros directivos. Se estima que lo global actúa moldeando la propia personalidad, haciendo del futuro líder una persona más completa, que entiende mejor la diversidad del medio empresario (Wright, 1994). En varias de las empresas más globales los departamentos de recursos humanos organizan capacitaciones específicas en diversidad cultural. En la firma constructora, por ejemplo, los jóvenes que ingresan “*tienen un taller de diversidad cultural, porque son ámbitos muy globales*”, explica uno de los gerentes del área de recursos humanos.

El intercambio con “culturas diversas” no sólo implica un crecimiento profesional sino también personal: “abre la cabeza”, “desafía”, “enriquece”. Quienes han tenido una experiencia internacional aprecian particularmente el valor que éstas agregan y tienden a reproducir estos esquemas de valoración en sus acciones futuras. Un director de la firma telefónica, quien ha tenido un fluido contacto con el extranjero por motivos laborales y académicos, admite que al momento de seleccionar personas “es un valor que reconoce”: “*Es muy importante. Cuando busco gente es un valor que reconozco. Definitivamente, es muy importante*” (Director, 42 años, casado, 1 hijo). Aunque no se trata de una relación mecánica, los principios de visión contribuyen a construir principios de división (Bourdieu, 1979).

Las “competencias internacionales” reposan sobre la movilización de una serie de capitales sociales y culturales que generalmente preexisten al trabajo de socialización profesional. La mayor parte de los entrevistados que disponen de las cualidades del “manager internacional” han tenido algún tipo de contacto con “lo internacional” previo a la experiencia profesional. El cosmopolitismo forma parte de cierta herencia familiar y social que define capacidades diferenciales de relación con lo internacional. Como dice Wagner (2003), la “cultura internacional” funciona como una forma de capital que puede ponerse a funcionar en los contextos profesionales. Las experiencias de viajes por países diversos, los estudios en el extranjero, las misiones profesionales a otros países permiten acumular un tipo de experiencia que se traduce en ventajas simbólicas frente a quien ha quedado cantonado dentro de las fronteras nacionales.

A continuación, una joven ejecutiva de una de las firmas de servicios explica que los viajes al extranjero que realiza por motivos laborales la hacen “revivir” la experiencia del master que hizo en la *London School of Economics*. Concedora de la “riqueza” que dicha experiencia conlleva, afirma no descartar una futura misión en el extranjero. Por su parte, un gerente de la firma telefónica que previamente a su ingreso a la firma realizó una experiencia laboral de dos años en un importante estudio con sede en Alemania, cuenta que la búsqueda de esa posición en el extranjero formaba parte de un deseo compartido con su pareja, con quien siempre viajó mucho.

Hace poco estuve una semana en Bélgica y antes había estado tres días en Nueva York, tomando cursos, con pares de otros países. Estuvo buenísimo. **Era como revivir mi experiencia del master en Londres, porque era encontrarte con pares tuyos de todos los**

países y la verdad que eso te enriquece un montón, hablar de los mismos temas, pero con gente de otras culturas, me parece super-interesante, más que nada ese intercambio entre pares. **Yo tuve la experiencia internacional desde lo académico y la verdad que no descartaría la profesional.** Gerenta, 36 años, soltera

Con mi mujer viajamos mucho y siempre teníamos esta fantasía de vivir en Alemania. De hecho, una de las razones por las que elegí la anterior empresa, era porque los accionistas eran alemanes. Entonces, quizás tenía alguna movilidad hacia Alemania. Gerente, 34 años, casado.

Como dice Calhoun (2003), la cultura cosmopolita de élite es producto de las diversas clases de orientación intelectual que ha producido el predominio de occidente. Espejo de la modernidad, esta cultura se construye sobre la base de la movilidad, la educación y la participación en diversas arenas internacionales. Es la cultura de quienes asisten a Harvard o a la *London School of Economics*, de quienes leen *The Economist* y *The New Yorker*, de quienes reconocen la música de Mozart y el valor de los buenos vinos. Ahora bien, si esta cultura cosmopolita parte desde una posición particular, socialmente enraizada, la mirada hacia lo que se considera como “otro” -las “otras culturas”-, parece situarse en “ningún lado y todas partes”, en un lugar alejado de una pertenencia particular: es la mirada desde el mundo por parte de los ciudadanos del mundo. Como me diría un director de la empresa eléctrica: *“siempre digo que me tengo que comprar un departamento en New York, me siento como en casa”*. En efecto, entre algunos de los managers más cosmopolitas parece advertirse aquello que este autor llama la *“freedom from culture”* (Calhoun, 2003, p. 544).

Ahora bien, si el imaginario de la expatriación se asocia fuertemente con la idea del contacto con otras culturas, hay que señalar que estas culturas “otras” parecen ser las de las grandes ciudades del mundo. En efecto, los lugares que más gustosamente señalan los managers como destinos preferidos no son otros que las principales ciudades europeas, norteamericanas y, en menor medida, asiáticas. Son las “ciudades globales”⁷ (Sassen, 1999) los destinos especialmente valorados para realizar la experiencia internacional. Un manager de alto potencial que viene acordando con sus superiores la posibilidad de realizar una experiencia en el extranjero el año próximo explica que lo ideal sería ser enviado a un “buen destino”: Nueva York, México, Londres. Ciudades donde, sobre todo, tiene amigos.

Yo no quiero vivir toda la vida afuera, me encanta Buenos Aires, están mis amigos acá, pero **estar dos años afuera y volver estaría buenísimo, sobre todo si nos dan un buen destino.**

-¿Cuál sería un buen destino?

⁷ Según Sassen, la combinación de dispersión espacial e integración global ha dado lugar a un nuevo tipo de ciudad -la ciudad global-, que expresa los reordenamientos espaciales que sostienen las estructuras socio-económicas dominantes (Sassen, 1999).

Donde tenemos amigos. Algunos de nuestros mejores amigos viven en **Nueva York y México**, nos encantaría estar allá. **O Londres porque es Londres nada más.** Gerente, 33 años, casado, 1 hijo

En el mismo sentido, las palabras de este director muestran las valoraciones diferenciales que se construyen en torno de los diferentes países y, por ende, el diferente valor de la “diversidad cultural”: *“una cosa es si te vas a Italia, probablemente la pases fenomenal, pero si te mando... bueno, las mujeres no pueden ir a Arabia... pero los boy que se van a Arabia, no es muy lindo. Entonces, tenés un environment complicado, corrosivo y te la tenés que bancar”* (Director, 61 años, casado). En efecto, no es cualquier cultura la que construye el “valor de lo internacional”. Como dice Sassen (1999), es sobre una determinada construcción de lo cultural legítimo que se asienta el predominio del capital global y las ciudades globales.

Si la expatriación es el *locus* primordial a partir del cual cultivar competencias internacionales, es cierto que las grandes empresas globales ofrecen otras múltiples instancias de “relación con lo internacional”. En efecto, un conjunto de experiencias diversas -cursos, visitas a la casa matriz, *summits*, reuniones de pares, etcétera- componen el abanico de opciones que brindan contacto con el extranjero. Si bien, como se mencionó, 25 de los 88 entrevistados (un 34,2%) se expatrió -lo cual de por sí ya constituye un porcentaje elevado-, hay que resaltar que la gran mayoría de los managers entrevistados ha tenido algún tipo de contacto con lo internacional a través de alguna de estas opciones. En este sentido, si “lo internacional” es un principio de competencia que sólo en algunas de las empresas se traduce como exigencia de expatriación, en todas las firmas, sin embargo, las competencias internacionales intervienen -como recursos y como exigencias- en los diversos contactos con lo internacional que entablan los managers.

Acumular capital social en las altas esferas internacionales es, sin duda, un recurso que interviene favoreciendo el progreso profesional: el reconocimiento cultivado frente a superiores y colegas es, como se verá en el próximo capítulo, una dimensión central de la carrera managerial. Como explica una gerenta de la firma de servicios financieros, sus viajes a la casa matriz -al *headquarter*- no sólo le demuestran que la firma deposita en ella una cierta expectativa sino que le permiten, asimismo, tener una fuerte exposición frente a “los capos”. La posibilidad de realizar cursos o asistir a conferencias permite, entonces, “contactarse” con otras personas de la compañía que trabajan en los más diversos países; permite reconocer “cuál es la cara detrás de un mail” y, por ende, generar una dinámica laboral más aceptada: “si necesitás información te la pasan enseguida”.

Fui varias veces a Nueva York que es el *headquarter*. **Tomás un poco dimensión de lo que es la compañía cuando vas a los *headquarter* y además te da una exposición frente a los capos**, porque están ahí dando el curso siempre los número uno de las áreas y gente muy *senior* de la compañía, entonces la verdad que te da muy buena exposición frente a ellos y **la posibilidad de contactarte con los pares, que eso siempre te ayuda**. Porque el día de mañana vos mandás un mail y **saben cuál es la cara detrás de ese mail y si**

necesitás información o algo, te la pasan enseguida, es como que le da una buena dinámica. Gerenta, 36 años, soltera.

Ciertamente, los viajes a la casa matriz permiten tejer redes en los más altos niveles de decisión. Como expresa un ejecutivo de la firma automotriz que pudo realizar una misión breve a Alemania: *“Te da contactos con el mundo”*. Asimismo, la relación con la casa central le permitió imbuirse de una cierta lógica de trabajo internacional: *“te da una forma de pensar de casa matriz. Es ahí donde se hace toda la parte de diseños, de estrategia a nivel mundial. Todo nace ahí, todo nace en Alemania, entonces, ese contacto, esas vinculaciones el día de mañana, son fundamentales”* (Gerente, 42 años, casado, 2 hijos).

Uno de los gerentes de la cadena de supermercados afirma que, a diferencia de otras empresas multinacionales donde “ni te acercás a lo global”, en su firma el contacto con lo internacional es permanente. No sólo se trata de una compañía donde tiene un jefe local y uno extranjero, asentado en Estados Unidos, sino que el intercambio con pares de otros países es fluido: teleconferencias, cursos, *summits*, le permite interactuar con gente que trabaja en las diversas sucursales que la firma tiene en todo el globo.

Es una empresa muy grande donde tenés mucha capacidad de hacer cosas, como tener un *conference call* con 10 países distintos o tener un *summit* en la casa central, con los 10 representantes de tu misma posición de otros países. **Son esas cosas que en las empresas globales lo ves realmente, hay otras empresas que son globales, pero ni te acercaste a lo global.** Yo participé cuatro años de viajes, donde estábamos con nuestros pares una semana trabajando en equipo o tuve la posibilidad de ir a hacer un desarrollo de 15 días allá, trabajando en otra área distinta.

Como producto de estos intercambios es posible agenciar una red de contactos que no sólo favorecen el desempeño laboral cotidiano -la posibilidad de realizar consultas, por ejemplo- sino que, asimismo, abren posibles oportunidades de carrera: *“Yo tengo contactos que me han quedado en México que llamo para saludarlo o para preguntarle cómo hacer algo. Se van generando esas relaciones con gente de otros países, se dan un montón de oportunidades que te van permitiendo... profesionalmente te suma un montón eso”* (Gerente, 40 años, casado, 3 hijos).

Conclusiones

Si bien el manager internacional representa el modelo de dirigente por excelencia (Boltanski y Chiapello, 1999), una mirada atenta a las firmas consideradas en esta tesis muestra que dicho modelo está lejos de ser hegemónico. Aunque el porcentaje de personas que ha tenido una experiencia laboral en el extranjero es elevado -casi un tercio de los entrevistados-, el modelo del manager conexionista, dispuesto a movilizarse a cualquier lugar del mundo, sólo se verifica en algunas de las firmas. En estos casos, desarrollar una carrera global es un requisito para llegar a los máximos niveles de conducción del mismo modo que rechazar una oferta de

expatriación puede comportar trabas para el desarrollo futuro. La propia calificación de “alto potencial” se vincula con la disposición a trabajar en el extranjero.

Ahora bien, las “competencias internacionales” no solamente refieren a la capacidad de desarrollar una carrera global: los datos recabados muestran que casi la totalidad de los entrevistados tiene un contacto relativamente frecuente con alguna instancia profesional que lo lleva por fuera de las fronteras nacionales. Es sobre todo en este sentido que las competencias internacionales devienen un parámetro de empleabilidad: éstas son un recurso central de la práctica profesional que interviene en los contactos que los managers entablan con pares y superiores de otros países.

Puesto que contribuye a formar un líder más completo, conocedor de “culturas” y escenarios empresariales diversos, la experiencia internacional - ya sea académica o laboral- es altamente valorada en el mundo de los negocios. Constituye, en consecuencia, un elemento de clasificación que interviene ordenando formas de diferenciación y de jerarquización.

Referencias

Bauer, M. y B. Bertin-Mouroit (1987) *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil.

Bauer, M. y B. Bertin-Mouroit (1999) “National models for making and legitimating elites: a comparative analysis France/England/Germany”, *European Societies*, 1 (1), pp. 9-31.

Boltanski, L. y E. Chiapello (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bourdieu, P. (1979) *La distinction: critique sociale du jugement*, Paris, Les Editions de Minuit.

Boyer, R. y M. Freyssenet (2000) *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

Braudel, F. (1985) *La Dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud-Flammarion.

Calhoun, C. (2003) “‘Belonging’ in the cosmopolitan imaginary”, *Ethnicities*, 3(4), pp. 531-568.

Chesnais, F. (1997) *La mondialisation financière*, Syros, Paris.

Gessaghi, V. (2010) “La educación de las “clases altas” argentinas: límites a las tendencias integradoras del sistema educativo (1880-1945)”, *Revista del IICE*, 28.

Godelier, E. (2005) « Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène », *Entreprises et histoire*, 41, pp. 6-14.

Goffman, E. (1951) “Symbols of Class Status”, *British Journal of Sociology*, 2 (4), pp. 294-304.

Heredia, M. (2005) “La sociología en las alturas. Aproximaciones al estudio de las clases/elites dominantes en la Argentina”, *Apuntes de Investigación del CECYP*, 10, pp. 103-126.

Losada, L. (2008) *La alta sociedad en la Buenos Aires de la Belle Époque*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Luci, F. (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*, 18, pp. 317-338.

- Luci, F. (2010a) *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en argentine*. Tesis de doctorado, EHESS, Paris.
- Luci, F. (2010b) "La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas". *Revista Katálysis*, 13, pp 29-39.
- Sassen, S. (1999) *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*, Buenos Aires, Eudeba.
- Wagner, A-C. (2003) « La bourgeoisie face à la mondialisation », *Mouvements*, 26, pp. 33-39.
- Wagner, A-C. (2005) « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approches et catégories d'analyse », *Entreprises et histoire*, 41, pp. 15-23.
- Wright, S. (1994) *Anthropology of Organizations*, London, Routledge.