



La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas

The consulting industry and the constitution of the managerial elite of large Argentinean companies

Florencia LUCI*

Recibido: 10.7.11

Aprobado definitivamente: 14.10.11

RESUMEN

Este artículo se propone analizar el rol que desempeña la industria de la consultoría en la constitución de la élite managerial de las grandes empresas en Argentina. La intención es mostrar que las consultoras tienen un papel destacado en los procesos organizacionales de estas firmas ya que muchas veces participan directamente en los procesos de selección de los dirigentes -encargándose de las “pruebas” de reclutamiento, de evaluación, de promoción- así como en la constitución de relaciones de sociabilidad que intervienen activando posibilidades desiguales de carrera profesional.

Palabras clave: consultoras, élite managerial, grandes empresas

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the role adopted by the consulting industry in the constitution of the managerial elite of large companies in Argentina. The goal is to show that the consulting firms have an outstanding role in the organizational processes of large Argentinean companies. They often participate directly in the leader's selection process - being in charged of the recruitment tests, evaluation, and promotion- as well as in the constitution of sociability relations that generate unequal possibilities of professional career.

Keywords: consulting firms, managerial elite, large companies

SUMARIO

Introducción. El nuevo rol de los expertos: la consultoría como actor clave en la dinámica del capitalismo. El mundo de la consultoría: agentes diversos y desigual valoración social. Las consultoras *in company*: las prácticas de los expertos en el seno de la empresa. Las consultoras como agentes de prueba: el examen de los directivos que van a integrar la élite. La creación de tramas de relación: las consultoras como agentes activos del mundo de los negocios. Conclusiones.

* Socióloga (Universidad de Buenos Aires) y Dra. en Sociología (École des Hautes Études en Sciences Sociales), becaria de posdoctorado del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires (IIGG-UBA). E-mail: florluci@gmail.com

Introducción

La dirección de las grandes empresas es objeto de atención de un vasto número de agentes externos a las propias firmas, entre los cuales destaca la industria de la consultoría. Ciertamente, las “multinacionales de la *expertise*” devinieron en las últimas décadas actores fundamentales en la dinámica interna de las grandes corporaciones: gran parte de los procesos organizacionales reposan en sus manos. Es por ello que ciertos autores llegan incluso a afirmar que los expertos constituyen, hoy en día, agentes centrales de la dinámica del capitalismo (McKenna, 2007).

Este artículo se propone analizar el rol que desempeña la industria de la consultoría en la constitución de la élite managerial de las grandes empresas en Argentina. La intención es mostrar que las consultoras tienen un papel destacado en los procesos organizacionales de estas firmas ya que muchas veces participan directamente en los procesos de selección de los dirigentes -encargándose de las “pruebas” de reclutamiento, de evaluación, de promoción- así como en la constitución de relaciones de sociabilidad que intervienen activando posibilidades desiguales de carrera profesional.

Para avanzar en este propósito se analiza, en primer lugar, el nuevo rol que asumen los expertos en la dinámica organizacional de las grandes compañías. Seguidamente, se examina la diversidad de agentes que compone el mundo de la consultoría en Argentina para entonces señalar las prácticas concretas que desarrollan en el seno de la empresa. Se analiza, luego, la estrecha relación que une a consultores y managers para, finalmente, exponer que las consultoras son, también, agentes de prueba: el examen de los directivos que van a integrar la élite pasa muchas veces por sus manos. En suma, se va a mostrar que los vínculos que entablan managers y consultores son una dimensión de análisis central para comprender las condiciones que explican el acceso a los puestos de mando de las principales compañías del país.

Nota metodológica: este artículo se apoya en un trabajo de investigación cualitativo realizado en ocho grandes empresas -según la definición de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)- de diversos rubros: industriales, servicios, consultoría, construcción. 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: aproximadamente un 80% son varones y un 20% mujeres. El mismo criterio fue seguido para la repartición por nivel jerárquico: directores, gerentes y jefes de área. Se realizaron también 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, editores, dirigentes de asociaciones empresarias, de escuelas de negocios). Asimismo, se recurre a un trabajo de observación etnográfica realizado en las presentaciones de los programas de MBA que cuatro business schools (dos españolas, una norteamericana y una argentina) realizaron en Buenos Aires en 2007 para reclutar candidatos para sus próximas cohortes (cf. Luci, 2009).

El nuevo rol de los expertos: la consultoría como actor clave en la dinámica del capitalismo

Si bien la industria de la consultoría parece constituir hoy en día un actor clave en la dinámica del capitalismo, dicha centralidad es, no obstante, relativamente reciente. Algunos autores consideran, incluso, que el *management consulting* es la “profesión más nueva del mundo” (McKenna, 2007).

Parece haber consenso acerca de que la forma moderna de consultoría en management emergió en Estados Unidos en los años '30, luego de que como consecuencia de la crisis de 1929 se regularan las formas de la competencia entre las empresas¹. Respondiendo, a la vez que creando, las necesidades de asesoramiento de las corporaciones más grandes, así como también acompañando a los capitales en la exploración de nuevas zonas comerciales, la industria fue creciendo a lo largo del siglo XX. A partir de los años '60 y, especialmente, en los '80 y '90, devino una actividad profundamente internacionalizada: los principales estudios de consultoría se transformaron en firmas globales y, en muchos casos, multinacionales (McKenna, Djelic y Ainamo, 2003).

Aunque el contacto entre los consultores americanos y el mundo de los negocios europeo se remonta a inicios de siglo XX², desde los años '60 comienza a observarse la expansión del management americano a través de la instalación de sucursales de las principales firmas de consultoría en Europa (McKenna, 2007). Por supuesto que este proceso de expansión no se dio uniformemente. Si durante los años '50 y '60 se verifica la apertura de filiales en las principales capitales de los países de Europa occidental³, la caída del muro de Berlín supuso el acceso a los mercados de Europa oriental. Algunos estudios registran, asimismo, la estrecha relación entre las firmas de consultoría anglosajonas y los países del norte de África y de Medio Oriente (Longuenesse, 2007 y 2008). Hoy en día, las principales firmas de consultoría en management -sobre todo de origen anglosajón o, más directamente, norteamericano- conforman una verdadera red de multinacionales de la *expertise* (Djelic y Quack, 2003). En efecto, han devenido un importante canal de difusión de conocimiento y prácticas a escala planetaria.

En Argentina, la consultoría en management comienza a jugar un rol central en el mundo de los negocios especialmente en los años '90⁴. Si bien es indudable que con anterioridad a esta fecha las corporaciones más grandes contaban con el consejo de grandes firmas de consultoría internacional, las transformaciones -económicas e institucionales- que se dan a inicios de esa década viabilizan la redefinición del rol de la asesoría así como le proporcionan un nuevo campo de acción⁵. Como señala Fligstein (1996), el desarrollo de mercados y el Estado están íntimamente ligados: las organizaciones y las instituciones del Estado hacen y administran las reglas que gobiernan la interacción económica y, por lo tanto, actúan proponiendo las condiciones para el desarrollo organizacional.

En el caso argentino, las reformas que se implementaron en el primer gobierno de Carlos Menem supusieron una profunda transformación del modelo de acumulación económico así como de gran parte de la institucionalidad que configura al Estado y sus funciones (Grassi, 2003). Sin intención de profundizar estos temas, vale solamente señalar que las leyes de reforma del Estado y de apertura económica -las cuales redundaron, entre otras cosas, en el proceso de privatización y en la extranjerización de la cúpula empresaria del país- crearon un campo fértil para las consultoras que vieron acrecentados sus espacios acción.

Por una lado, en el caso de las privatizaciones de las firmas estatales, la participación de consultoras era requerida tanto por la parte vendedora -el Estado- para constituir las comisiones técnicas previas a

¹ Las leyes antimonopolio y anti-trust promulgadas luego de la crisis de 1929 posicionaron a las consultoras como un actor clave de la relación interempresas.

² Ejemplos de esto lo constituyen el asesoramiento acerca de la organización taylorista de la producción o las acciones derivadas del Plan Marshall.

³ La difusión del management americano en la posguerra francesa fue ejemplarmente descrita por Boltanski (1981 y 1983). También puede verse Kipping y Nioche (1997) y Kleiner (2003).

⁴ Neffa y Korinfeld (2006) sostienen, en el mismo sentido, que a partir de los años '80 y con mayor intensidad en los '90, este tipo de servicios tuvo un crecimiento significativo como consecuencia de los profundos cambios en la economía mundial y nacional.

⁵ Si bien muchas de estas empresas llegaron al país hace prácticamente un siglo (por ejemplo, Deloitte abrió sus puertas en Buenos Aires en 1903 y PriceWaterhouseCoopers en 1913) hacia fines de los '80 y durante los '90 el arribo de consultoras globales es considerablemente mayor. Entre muchas otras, las filiales de Korn Ferry se abrieron en 1985, las de KPMG en 1987, las de Hewitt Associates en 1990, las de McKinsey en 1991.

la venta, como por parte de los grupos compradores para conocer la situación general de la firma que consideraban adquirir. Por otra parte, los nuevos patrones de competencia que suponía la apertura económica y financiera, la convertibilidad del peso con el dólar y el ingreso masivo de inversión extranjera, exigían a las grandes firmas locales nuevas estrategias de adaptación y reconversión (Bouzas y Chudnovsky, 2004). La asesoría en management por parte de las grandes multinacionales de la *expertise* comenzaría a evidenciarse como un rasgo característico del funcionamiento de estas firmas (Bisang, 1998). Asimismo, la preeminencia que cobraron las multinacionales en la punta de la economía extendió el campo laboral de la consultoría global. Como señalan López y Orlicki (2007), a diferencia de la etapa sustitutiva de importaciones, en el contexto de economía más abierta en el que comenzaron a operar las empresas transnacionales, se verificó la tendencia a emplear a sus proveedores globales para toda la corporación.

Ahora bien, aunque las condiciones regulatorias e institucionales son indispensables para comprender el espacio que se forja para la consultoría, es necesario igualmente situar el contexto global de ascenso de esta “nueva profesión” y los términos de su traducción local. Si, como ya se señaló, la consultoría pasaría a tener un rol cada vez más relevante a nivel mundial -sobre todo a partir de los años '80 y '90- vale considerar el específico escenario simbólico en el cual esta nueva área de *expertise* se instala localmente. En Argentina, la particular lectura de los problemas sociales que acuciaban a la sociedad de fines de los '80 era una que hacía de la política “el huevo de la serpiente” y que, por el contrario, realzaba las virtudes de la imparcialidad de la técnica (Grassi, 2003). Mientras que al compás del desprestigio y el “adelgazamiento” del Estado la política se asociaba a la burocracia y la corrupción, la *expertise* técnica se asociaba a la objetividad y la modernización⁶. En este sentido, no es menor considerar la eficacia simbólica que pasarían a tener agentes que no solamente se cuentan entre las principales compañías del mundo sino que, sobre todo, se asocian al saber técnico y la modernización proveniente del “centro”. Es lo que Bauman denomina la autoridad de los expertos que vino asociada al “boom del consejo” (2005 [2001], p. 77).

Si, entonces, son los factores de orden institucional, así como los procesos de construcción simbólica de los saberes legítimos⁷, los que permiten comprender el proceso de expansión de la consultoría en la Argentina, es necesario señalar que la dinámica organizacional interna de las firmas constituye otro de los elementos que explica el incremento del recurso a este servicio. La internacionalización corporativa que se da en los años '90 se tradujo, en muchas firmas, tanto en la instalación de un modo de conducción más claramente global -lo cual implicó la mayor centralización de las decisiones- así como en la voluntad de tercerizar muchos de los procesos que antes se realizaban internamente.

El trabajo de campo realizado en grandes firmas globales con sede en el país permite afirmar que, tal como explican los directores de recursos humanos, las pautas de relación con la casa matriz sufrieron cambios significativos al finalizar el siglo XX. Aunque los grandes lineamientos a seguir siempre fueron establecidos foráneamente, los managers de estas firmas reconocen que en la actualidad la pauta es, en mayor medida, obligatoria y definida⁸. Es este cambio hacia una conducción más centralizada a la vez que globalizada lo que abriría un importante espacio de acción a las grandes consultoras internacionales, cuya misión pasaría a ser la de “coordinar” -uniformizar, homogeneizar- las prácticas de las filiales de acuerdo con los parámetros globales. Así lo explica una responsable de recursos humanos de una importante firma de consumo masivo:

⁶ A este respecto es sintomático el “ascenso” de los economistas y las élites tecnocráticas en las principales carteras de gobierno (Heredia, 2007) así como la imposición de su *ethos* en la interpretación acerca de lo público (Cabrera, 2009).

⁷ En este sentido, el rol de la consultoría en la difusión de los nuevos modelos de *management* de la gran empresa no pueden ser comprendidos disociadamente del contexto de circulación de las “políticas hegemónicas de exportación simbólica” (Dezalay, 2004, p. 8) en los cuales se inscriben.

⁸ En el mismo sentido, Novick (2002) señala que “la capacidad innovadora posible de algunas tramas productivas está determinada por lógicas de carácter global, diseñadas por las casas matrices que se reservan las funciones de diseño y de I&D” (p. 130).

Ya no nos podemos “customizar” todo lo que queramos, tenemos procesos globales mucho más que antes. Antes, en la empresa decían: casa matriz hace tal cosa y vos acá agarrás un poco, copiás-pegás, hacés, reformás, pero no es mandatario (sic). **Hoy todo lo que hacemos** o el 70 % de lo que hacemos, **lo hacemos de acuerdo a la pauta que viene**, entonces “customizás” algunas cosas, pero la verdad es que desarrollo de cosas nuevas, no hacemos tanto. En este sentido, **cuando los procesos son más internacionales y globales, las consultoras tienen más posibilidad, porque ahí hay una necesidad de coordinación de esfuerzos que nadie puntualmente lo hace país por país y entonces una consultora puede hacerlo** (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Si indudablemente una parte importante de la práctica de la consultoría consiste en homogenizar la pauta global, es asimismo cierto que la tendencia de funcionamiento de las empresas se orienta a “tercerizar” buena parte de las actividades que no se decide realizar internamente. Según Kosacoff (1999), las nuevas condiciones de competencia que supuso el modelo de los años '90 llevó a los conglomerados económicos a la búsqueda de una mayor eficiencia operativa focalizándose en aquellas tareas que son el “*corazón de sus capacidades tecnoproductivas*” y, en cambio, externalizar las “*actividades complementarias, que resulta más eficiente generarlas con una mejor división del trabajo y es preferible comprarlas en el mercado que producirlas al interior de la firma*” (p. 93).

En este sentido, un responsable de recursos humanos de una firma constructora explica que, ya sea por falta de *expertise* en algún área o por tratarse de actividades pocos frecuentes, muchas de las funciones se derivan a consultoras: “*Uno trata de tercerizar las cosas que no sabe hacer o aquellas cosas que las sabe hacer, pero como no las hace tan frecuentemente, no justifica tener un equipo dedicado a eso*” (Director, 41 años, casado, 2 hijos). Ciertamente, la justificación de los managers acerca del recurso a los servicios de expertos se resume en las argumentaciones clásicas sobre los “costos de transacción” (Coase, 1937; Williamson, 1985). Sin embargo, como se verá, el conjunto de elementos que permite comprender el recurso a expertos va más allá de esto.

Ahora bien, ¿qué tipo de empresas brindan sus servicios expertos a las grandes firmas del país?

El mundo de la consultoría: agentes diversos y desigual valoración social

Las principales firmas del país contratan servicios de consultoría brindados por tres tipos de agentes: grandes multinacionales del *consulting*, consultoras -pequeñas o medianas- locales y consultores independientes. Esencialmente, las grandes empresas resuelven sus necesidades de consultoría a través de la contratación de las grandes asesoras globales: una de las constataciones del trabajo de campo fue verificar, en efecto, que éstos son los agentes principales del consejo a las empresas más grandes del país. Como explica un responsable de recursos humanos de una firma eléctrica:

Las grandes empresas se manejan más o menos con el mismo espectro de consultoras. Es el mismo grupo de empresas que está siempre consultando, vos **ya las conocés y sabés que más o menos representan opinión del mercado** y las tendencias del mercado (Gerente, 54 años, divorciado, 4 hijos).

En las firmas más globales, las consultoras que brindan soporte experto son mayormente definidas por la casa matriz y con las cuales tienen contratos globales. Como señala un manager de la firma de consumo masivo: “*como pasa en todas las multinacionales, nosotros tenemos prácticas internacionales de gestión de algunos temas*” (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo). Esto implica que la propia estrategia de gestión de la empresa con respecto a las filiales se base en la utilización de la red de soporte que la firma utiliza a nivel global.

Muchas veces la concertación de contratos globales supone para los managers locales la aceptación de condiciones que les parecen inadecuadas. Un director de recursos humanos de una de las firmas menciona “*off the record*” que el cambio de consultora que le vino impuesto desde la casa matriz supuso abandonar un proveedor local que, en su opinión, era más eficiente que el que tienen actualmente.

XXX era nuestro proveedor de *surveys* de clima interno en el pasado, pero no lo tenemos más porque se firmó un contrato global con XXX que es una compañía internacional, así que no tenemos más contacto con XXX. En mi opinión, es excelente, es el mejor proveedor de *survey* de clima interno que yo conocí, **mucho mejor del que tenemos hoy**, esto es *off the record* (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

Esto no sólo muestra los límites al poder de decisión que, frente a algunos temas, tienen los managers locales sino que evidencia la tendencia mencionada hacia una conducción en mayor medida global. Muchos de los procesos llevados adelante por grandes consultoras internacionales suponen, en efecto, la aplicación de procedimientos similares en toda la corporación a lo largo del globo. Por ejemplo, uno de los directores de una cadena de supermercados explica uno de los procedimientos de recursos humanos -una encuesta para medir el nivel de compromiso de las personas- que la firma aplica a nivel mundial, en todas las sucursales, en la misma fecha. La puesta en práctica de un procedimiento de este tipo requiere, evidentemente, de una estructura de consultoría capaz de operar en varios países.

Es una herramienta que la compañía aplica a nivel mundial. Se hace a los dos millones de empleados y se hace en todo el mundo, en la misma fecha. Es una encuesta del modelo de compromiso que **la conduce XXX de Estados Unidos, para todo el mundo**, se llama *engagement* (Director, 45 años, casado, 4 hijos).

El alto grado de conexión a nivel global con el que se maneja esta firma se evidencia, entre otras cosas, en la celebración de reuniones de cada una de las áreas con los pares de todo el mundo -llamadas *summits*-. En estos encuentros, en el caso de recursos humanos, se pasa revista a las consultoras globales con las cuales la firma tiene algún tipo de convenio para que puedan ser, luego, contactadas por los responsables de recursos humanos de cada uno de los países.

Esta compañía tiene una matriz a nivel mundial, donde cada área tiene *summits*, que son como conferencias anuales, donde se reúne la gente de tu área de todo el mundo. Lo que hace siempre Estados Unidos es: invita a exponer a gente del mercado, sobre temáticas de management y temáticas de tu área en particular. En Recursos Humanos, además, **te muestran qué consultoras nuevas están en cada uno de los países, que podés trasladar a tu país, muchas veces después yo vengo y hago el contacto con la gente que está acá** (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Muchas veces, las relaciones que las empresas multinacionales entablan con firmas de consultoría responden a un origen nacional común. En la cadena de supermercados, por ejemplo, el director de recursos humanos afirma que los contratos globales con firmas americanas otorgan la posibilidad de acceder a mejores tarifas, al mismo tiempo que permiten lograr los beneficios -“sinergia”- que se derivan de trabajar en forma global.

Trabajamos mucho con consultoras de origen americano, por un tema de sinergia y de *global procurement*, nuestras tarifas son más accesibles. Para una empresa local, contratar a

XXX tal vez se hace más caro, pero nosotros tal vez con XXX contratamos todas las encuestas para América Latina y nos beneficiamos de eso (Director, 45 años, casado, 4 hijos).

Lo mismo ocurre en la automotriz alemana, según sostiene una de las responsables de recursos humanos: “*en un momento trabajamos mucho con XXX, que es una consultora de origen alemán que tenía mucha relación con el consorcio en Alemania, no era casual que la eligieran. Es más, el dueño de XXX era amigo de XXX que es uno de los dueños del grupo*” (Jefa, 38 años, casada, 2 hijos). Ciertamente, como Granovetter (1985) señaló hace tiempo, las relaciones y elecciones en apariencia más puramente económicas no pueden explicarse sin referencia a lo social en el cual están “encastradas”. Es decir, sin considerar las redes de relaciones durables fundadas muchas veces sobre otra cosa distinta que el intercambio económico. En este caso, la nacionalidad común, o incluso la amistad, suponen un principio de afinidad que define una elección económica en un espacio donde se supone que reina la elección racional con arreglo a fines (Weber, 1996 [1922]). Por otra parte, esto se condice con los resultados que recaban los estudios acerca de la globalización de los principales agentes económicos del mundo de los negocios: los actores involucrados en la construcción de reglas a nivel transnacional permanecen influenciados por el contexto de su enraizamiento nacional (Djelic y Quack, 2003). Lejos de conformar espacios desterritorializados, su influencia, sus relaciones, sus prácticas, parten de un lugar socialmente situado.

En las firmas de tradición local -como la constructora o las privatizadas: la telefónica y la eléctrica- no existe la presión foránea para la elección de una u otra consultora. En estos casos, la elección de multinacionales del *consulting* parece responder a la intención de asegurar un principio de confianza y calidad. Como señala un director de una de estas firmas: “*XXX no puede contratar a Juan Pérez SRL, entonces contrata a McKinsey*”. El hecho de contratar a las grandes firmas de asesoría internacional pareciera responder al interés por asegurar la implementación de tendencias de gestión de punta.

A este respecto es interesante observar que mientras que en las firmas más globalizadas la tendencia managerial de vanguardia “baja” -como dicen los entrevistados- desde la casa matriz (y por ello los managers de estas firmas sostienen que están muy por delante de la tendencia managerial local) en las empresas de tradición local o en aquellas que, aun siendo multinacionales, no tienen una pauta tan rígida desde la casa central -como la automotriz-, los responsables de recursos humanos realizan un trabajo de *aggiornamento* mayor. Dado que éstos no tienen un contacto igualmente fluido con la tendencia managerial como sí lo tienen sus pares de las compañías más globales, en las entrevistas se observa una mayor voluntad por acceder a información de vanguardia y mantenerse actualizados.

Permanentemente estamos en contacto con XXX, que es una entidad mundial muy importante que hace investigaciones en recursos humanos, trabajamos con ellos todos los temas de investigación acerca de todo lo nuevo, de las tendencias, de lo que pasa cuando vos te encontrás con determinadas cosas, por ejemplo, con problemas de retención, de altos potenciales, temas de compensaciones. Se trabaja mucho con ellos, **se hacen teleconferencias a nivel mundial** sobre determinados temas, hay mucha comunicación. Primero, **para ver cómo estás en relación con otras empresas del mundo... no mirarte siempre el ombligo**. Segundo como **para ir aggiornandote**. Así que es permanente el trato con consultoras, con seminarios, con cursos, con masters. Estamos en todo el tema de actualización empresarial de todo tipo, lo que te va llevando a mantenerte *aggiornada* (Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos).

En este sentido, mientras que los “locales” se dedican ellos mismos a estar en contacto con la tendencia de punta -para lo cual manifiestan el interés por la participación en asociaciones internacionales de management o el contacto con grandes consultores y *think tanks* del mundo-, los “globales” -que tienen un contacto muy aceitado con la producción en temas de management que proviene de sus oficinas centrales en el “centro del mundo”- adoptan una actitud en cierto sentido irónica y burlesca con respecto al “retraso” local.

El segundo conjunto de expertos que utilizan las empresas investigadas es aquel conformado por consultoras locales de menor tamaño. Como consecuencia del mayor espacio de mercado que se abrió para las consultoras, numerosas firmas locales fueron poblando el escenario de los negocios vernáculo. Una gerenta de recursos humanos explica que: “*hay varias cosas que las empresas están tercerizando, muchos servicios que nos piden que pongamos afuera y eso incrementa bastante el mercado laboral para las consultoras. Y creo que también en ese mismo recorrido, se fueron generando consultoras piolas*” (Gerenta, 38 años, divorciada, 1 hijo). A diferencia de las grandes multinacionales del *consulting* -que por su capacidad operativa cubren el amplio abanico de servicios de asesoría-, las consultoras locales tienden a focalizarse en cuestiones específicas. Ahora bien, a menos que hayan logrado construir una verdadera *expertise* en algún tema muy particular, estas firmas son menos valoradas que sus pares globales. En efecto, las consultoras de menor tamaño que ofrecen herramientas de desarrollo en management que emulan las tendencias que cultivan las consultoras de punta carecen de prestigio y son escasamente valoradas. Como explica una responsable de recursos humanos:

Hay dos estilos de consultorías. Uno es el de las grandes consultoras que se dedican al tema que les pidan (McKinsey o Accenture, por ejemplo). Otro es el de las consultoras que abarcan cosas puntuales en la *expertise* que ellos tengan. Entonces, te diría que están las consultoras grandes, que tienen capacidad de afrontar una problemática compleja de la compañía, o las muy especializadas en cosas muy puntuales donde te agregan valor en cosas que vos no sabés hacer ni te vas a dedicar a saber. Son como las dos puntas. **Lo que está bastante desvalorizado es la consultora que llega como de segunda o tercera ola, que copia y pega, que si McKinsey hace planeamiento estratégico, vienen y te ofrecen una herramienta básica de planeamiento estratégico** (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Por último, un tercer conjunto de agentes de la *expertise* lo constituyen los “consultores independientes”. La profesión de consultor independiente suele ser una posible salida laboral para los managers que se retiran de la actividad ejecutiva de las empresas o para quienes, habiendo pertenecido a grandes consultoras, logran establecerse por su cuenta. Muchas de estas personas han conseguido erigir un nombre propio y venden sus servicios a las grandes empresas, como se verá a continuación.

Las consultoras *in company*: las prácticas de los expertos en el seno de la empresa

Si, ciertamente, es posible comprobar que las consultoras tienen una presencia firme en las grandes empresas -presencia que muchas veces conlleva la instalación de equipos enteros en las oficinas de las firmas clientes durante meses-, cabe preguntarse por el tipo de actividades que las empresas tercerizan. ¿Cuáles son las funciones que se dejan en manos de expertos?

Las entrevistas con los máximos responsables de recursos humanos permiten comprobar que las empresas confían a estos agentes un gran número de actividades: el campo de *expertise* de las consultoras es extremadamente amplio y cada compañía define el particular conjunto de funciones que deja en manos de especialistas. Aunque el análisis detallado de estas funciones excede el propósito de este trabajo, puede decirse, muy generalizadamente, que entre la gama de servicios que las compañías contratan se cuentan los servicios de auditoría interna (especialmente importantes como mecanismo de control de los accionistas sobre los managers), la asistencia en la planificación de la estrategia empresarial, el mejoramiento de los canales de marketing y logística, la gestión financiera, las definiciones de las formas de compensación de empleados y ejecutivos, el tratamiento del clima interno, la consolidación de la cultura organizacional, entre muchos otros. En suma, las consultoras participan en la diagramación y puesta en forma de procesos organizacionales centrales.

El rubro que más interesa en lo que respecta al propósito de este artículo es aquel denominado gestión del talento, *talent management* o desarrollo del liderazgo, según los diversos nombres que asignan las

consultoras a la rama que se dedica a estudiar las estrategias para impulsar una gestión eficiente de los recursos humanos. La puesta en práctica de los procedimientos que abarca este servicio implica que las consultoras intervengan directamente en los procesos de selección, evaluación y promoción de los managers. Es así que herramientas como el *assessment center*, los test de potencial, los programas de *coach* y entrenamiento, las evaluaciones especiales, etc. constituyen servicios prestados por consultoras cuyos resultados tienen una incidencia efectiva en la calificación de los managers y la constitución de la élite.

El recurso a la consultoría es requerido, asimismo, para la puesta en forma de procesos poco amigables dentro de las firmas, como por ejemplo la reducción de personal o la reorganización de la estructura de puestos. Como señalan Greiner y Metzger (1983), los consultores pueden servir de “chivos expiatorios” (*scapegoats*) o de “armas contratadas” (*hired guns*) para llevar adelante decisiones difíciles. Un director de la firma constructora lo explica claramente:

Por ejemplo, para reducir la dotación se trata de traer gente de afuera. No hacerlo internamente, porque siempre se va a pelear el de Comercial con el de Recursos Humanos y el de Organización con el de... bueno. Entonces se dice: “Traigo a un tipo de afuera, me hace un diagnóstico, lo apruebo y chau, lo implemento y hago una reducción.” Entonces, **se usa al tipo de afuera para hacer lo que muchas veces políticamente no querés, que es generar un alboroto o un problema dentro de la empresa** (Director, 56 años, casado).

Por otra parte, el específico lugar de “agentes externos” que ocupan los consultores los posiciona como los protagonistas ideales de la ejecución de procesos que requieren “objetividad”. Entre los managers entrevistados parece prevalecer la idea de que el recurso a la consultoría, al saber experto, imprime un halo de imparcialidad a los procesos que llevan adelante. Por eso, para la puesta en forma de un programa de *coach* tendiente al desarrollo de los mandos medios y altos de una de las firmas industriales se decidió contratar a agentes externos a la firma. Puesto que el programa suponía abordar cuestiones que involucran las relaciones entre pares, superiores y subordinados, la intervención de un consultor parecía asegurar una guía más “aséptica”.

¿Por qué lo hicimos externo? Porque nos parecía que como íbamos a plantear problemáticas que tienen que ver con la relación de las personas con sus pares, con sus dirigidos y con sus superiores, **iba a ser mucho más aséptico si venía alguien de afuera que no estaba influido por la cultura, que podía darles alguna guía un poco más despojada de cualquier prejuicio** (Gerente, 54 años, divorciado, 4 hijos).

En el mismo sentido, otro de los directores de recursos humanos manifiesta que las herramientas que brindan las consultoras permiten, justamente, evaluar la brecha que puede existir entre las opiniones informales que se construyen sobre la gente -basadas en el “olfato”- y formas profesionales de evaluar a las personas. La implementación de tests y formas de evaluación experta permite dirimir: *“cómo machea lo que tenemos como percepción de la gente y qué grado de discrepancia hay con herramientas mucho más profesionales, menos basadas en el olfato o en la relación personal”* (Director, 45 años, casado, 4 hijos). El juicio de los consultores ocupa el lugar del saber imparcial, técnico.

El dictado de cursos es otra de las actividades que involucra a los consultores y los lleva a ingresar al terreno de la empresa. Las firmas despliegan una importante gama de actividades de capacitación para sus managers que va desde el financiamiento de posgrados y cursos en el país y en el extranjero hasta el dictado de cursos y seminarios que se desarrollan en la empresa. Para cubrir este mercado, tanto las grandes empresas de consultoría global como los consultores independientes ofrecen “paquetes” de capacitación que se desarrollan *in company*. Si bien, como dice el responsable de recursos humanos que se expone abajo, es posible desarrollar este tipo de actividades en el seno de la empresa, las

facilidades que brindan las consultoras al ofrecer cursos pre-armados superan los beneficios que otorga planificarlos internamente.

Vos lo podés hacer internamente, eso es cierto. Pero **no tiene sentido no aprovechar la expertise que tienen las consultoras** y las facilidades que tienen, ya **tienen cursos armados, son pre-enlatados**, se te hace mucho más fáciles trabajar con ellos (Gerente, 54 años, divorciado, 4 hijos).

Es posible afirmar que la mayor parte de la capacitación en gestión managerial que reciben los managers en el seno de las empresas parte de empresas de consultoría. Puesto que *“vos no tenés el know how ni el tiempo como para desarrollar un curso de negociación, por ejemplo, entonces lo contratás afuera”* (Director, 41 años, casado, 2 hijos), las consultoras son los agentes encargados de la formación interna de los ejecutivos de empresas. La difusión de conocimiento y prácticas de gestión entre los managers argentinos es, efectivamente, una función que queda en manos de consultoras (y de escuelas de negocios, Cf. Luci, 2009).

A este respecto, una de las constataciones del trabajo de campo ha sido verificar la existencia de un mundillo de consultores independientes que circulan por las firmas ofreciendo servicios diversos: *coach* personalizado para altos ejecutivos, estudios de mercado, investigación, artículos de opinión, asesoría en management, etc. Como señala una responsable de recursos humanos de una de las firmas más globales, hoy en día existen muchos consultores que trabajan por su cuenta. Habiendo logrado cierto reconocimiento en el mercado de los servicios de consultoría son contratados por la empresa para, básicamente, brindar *coach* a los directores de la firma.

¿A un director qué le das? Está muy capacitado, tiene mucha trayectoria y quiere algo más personalizado, no tan masivo. Entonces, **recurrimos a los coaches. Son consultores que conocemos a través de los años, que dictan este tipo de cursos**, hacen tipo clases. **Ahora hay muchos instructores que trabajan por su cuenta, entonces es fácil conseguirlos y si estás en la dinámica del mercado de capacitación, los conocés, ya sabés quiénes son buenos** (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Los consultores tienen, asimismo, una importante presencia a partir de la producción y difusión de estudios o investigaciones que ellos mismos realizan. Los datos recabados en el trabajo de campo muestran que los managers leen con bastante frecuencia publicaciones sobre cuestiones de management. Si bien las principales lecturas consisten en diarios y revistas especializados, muchos de ellos afirman recibir cotidianamente informes de consultores que abordan temas variados.

Leo más que nada algunos documentos que me manda algún consultor, sobre algún tema en particular con el que estoy (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Hay muchos consultores conocidos en management que me mandan los *newsletters* y, bueno, a veces tienen artículos interesantes que son prácticamente los que leo (Gerente, 44 años, casado, 2 hijos).

Algunos de estos consultores han logrado construir una verdadera “marca propia”: muchos de los responsables de recursos humanos señalan a los mismos dos o tres expertos como aquellos que encabezan la escala de valoración sobre la producción vernácula. Como explica una gerenta: *“Nosotros siempre escuchamos mucho las presentaciones anuales de Roberto XXX de XXX. Roberto es un tipo que hace investigación de mercado y él se dedica: por año elige un tema e investiga sobre*

eso. Después de lo que Roberto presenta, aparecen 250 cosas sobre lo mismo” (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

En suma, las actividades que las empresas relegan en manos de consultoras son muchas y variadas: los expertos tienen una firme presencia en las firmas investigadas. Ahora bien, su relevancia en lo que respecta al objeto de este artículo no reside únicamente en considerar el rol medular que cumplen en el desarrollo organizacional sino, esencialmente, en constatar su intervención en diferentes aspectos relacionados con la producción de la élite managerial. En este sentido, es posible afirmar que se trata de agentes activos del mercado del management en lo que refiere a la constitución de los dirigentes de empresas.

Las consultoras como agentes de prueba: el examen de los directivos que van a integrar la élite

Además de la asistencia al desarrollo de la tarea directiva, la naturaleza del ingreso de los consultores en el terreno de las empresas los instituye en encargados de la puesta en forma de instancias de prueba. Como ya se señaló, una parte importante del trabajo que realizan los expertos tiene que ver con la selección de los futuros dirigentes: éstos llevan adelante muchos de los procesos por los cuales las firmas seleccionan, evalúan y promueven a los managers destinados a integrar los más altos niveles de la jerarquía. Buena parte de los procedimientos de “fabricación organizacional de las élites” son conducidos por multinacionales de la *expertise* (Luci, 2010). Tal como lo explica un responsable de recursos humanos, en su empresa, los procesos vinculados con la detección de los futuros líderes son administrados en forma conjunta con expertos.

Muchos de **los procesos de detección del personal clave los administramos en forma conjunta con una consultora externa** que es XXX, que trabaja todo lo que tiene que ver con el *assessment* individual de las personas, la administración de test, la administración de pruebas, el trabajo de *coacheo*, etc. (Director, 45 años, casado, 4 hijos).

En la empresa de auditoría, por ejemplo, tanto la evaluación de potencial como la promoción de los gerentes en vistas a su inclusión dentro del grupo de los socios tienen como condición formal previa la realización de estudios por parte de consultoras. Como expone uno de los socios, sobre la base de la definición de las competencias que definen el perfil de dirigente esperado por la empresa, las consultoras evalúan a los distintos candidatos a ocupar los peldaños más altos de la jerarquía.

Para la evaluación de socios y de exceptional performance trabajamos con consultoras externas especializadas en el tema, donde hacemos un *assessment* completísimo, para detectar bien cuáles son las fortalezas y las debilidades de esa persona. Nosotros definimos cuál es el perfil de socio en todos estos aspectos: liderazgo, gerenciamiento, comunicación, etc., y en función de eso **ellos evalúan y te dicen cómo están posicionadas esas personas** (Socio, 50 años, casado, 2 hijos).

Aunque los procedimientos formales de evaluación no constituyen las únicas instancias a partir de las cuales se juzga a los managers, es indudable que estos exámenes constituyen un elemento más entre el conjunto de factores que edifican la opinión. Si bien es cierto que la conformación del juicio sobre las personas incluye procesos complejos de interacción donde intervienen elementos considerados “subjetivos” -como la afinidad, el reconocimiento mutuo, la confianza-, los insumos que provienen de las instancias formales de evaluación son igualmente válidos. Como expresó un gerente: “*son formalismos, pero tienen que dar bien*”.

Uno de los gerentes de la firma de auditoría que resultó incluido entre el grupo de *exceptional performance* que mencionaba el socio citado arriba describe el proceso de evaluación que debió transitar en una importante consultora. Luego de atravesar varios test y entrevistas tendientes a identificar si sus rasgos de personalidad concuerdan con el perfil de socio que la empresa espera, le entregaron un informe con los resultados de dichas pruebas. Como él mismo afirma, “le fue bien”.

Habían hecho acá un grupo de “EPs”, *Exceptional Performances*, en el que éramos nada más que ocho gerentes, que teóricamente teníamos potencial para ser socios. **Nos hicieron una evaluación “psico” no sé qué, en una consultora que es XXX ¿la conocés?**

-Sí, sí.

Bueno, nos hicieron una evaluación y **nos compararon con unos parámetros de personalidad, que se supone serían los ideales para ser socio** y en base a eso después nos diagramaron capacitación, diferentes cursos y cosas así. El número uno, en su momento, se reunió con cada uno de nosotros y nos comunicó cuál era la idea. Y bueno, **el primer paso fue esa evaluación de XXX, fui, la hice, tuve después dos entrevistas ahí, me dieron un informe, un resultado, que me fue bien. Y bueno, teóricamente sigo en ese grupo** (Gerente, 34 años, casado, 2 hijos).

Una de las ejecutivas de una de las firmas industriales comenta el plan de mandos medios en el que fue incorporada antes de ser nombrada en su actual cargo ejecutivo. Como ella misma menciona, el departamento de recursos humanos implementó a través de una consultora un programa para seleccionar a los futuros jóvenes dirigentes de la firma. Para ello se les solicitó a los altos directivos que seleccionaran entre la gente que se encontraba a su cargo aquellas personas que consideraban podrían ocupar posiciones jerárquicas. Una vez establecido el grupo, el trabajo de la consultora consistió en la organización de jornadas grupales fuera de la compañía en donde los expertos -a través de diferentes pruebas- establecían diagnósticos acerca de la potencialidad de los candidatos preelegidos. La administración de un examen final y la devolución de los resultados a los superiores concluían este programa cuyo producto era el diagnóstico acerca de las aptitudes de liderazgo de los participantes con el objetivo de contribuir a la selección final.

Hubo un plan de mandos medios. Los gerentes o directores de cada área podían seleccionar personal a su cargo que tuviera alguna potencialidad, como para el día de mañana tener gente a cargo, ocupar un *management role*. Y bueno, cada dos meses o una cosa así, **hacíamos una jornada completa fuera de la empresa con consultoras que hacían diferentes dinámicas grupales para poder ver distintas cosas, por ejemplo, para trabajar el liderazgo**, para trabajar el manejo del tiempo, para trabajar presentaciones efectivas, trabajos tuyos en lo personal, bueno, distintos puntos. **Luego de eso era como que tenías que tenías que pasar un examen. Y bueno, después tenías una devolución, que también se la hacían a tu jefe, para que tuviera un *feedback*, a ver si había sido la persona correcta** (Jefa, 37 años, soltera).

Los resultados favorables de los diversos test por los que los managers han pasado a lo largo de su carrera suelen ser mencionados en las entrevistas. En un sentido, éstos vienen a corroborar y a hacer pública la cualidad de líder de quién ha superado dicha prueba. Una directora manifiesta que los resultados del test de personalidad que le hicieron en su empresa ratifican características que su forma de ser, al mismo tiempo que la acercan a los parámetros que definen al directivo esperado: “*del test que me hicieron acá surge justamente esto de que necesito vivir desafíos continuos, no soporto la rutina, me gustan los cambios ¡me producen adrenalina! No soporto estar siempre haciendo lo mismo*” (Directora, 36 años, casada, 1 hijo).

En suma, si bien se trata de procedimientos formales, no cabe duda de que las instancias de examen que organizan los expertos contribuyen a edificar la evaluación global sobre las personas que van a conducir el rumbo de la compañía.

El caso del *coaching*

El servicio de *coaching* es otro de los modos por los cuales los consultores no solamente ingresan al terreno de la empresa sino que además se convierten en agentes de examen.

El *coaching* devino una rama de la profesión de consultor en management que resultó altamente prolífica con el inicio del nuevo milenio (Salman, 2007). Si bien las ciencias de gestión suelen remontar su origen a diferentes momentos la historia⁹, su empleo en el mundo corporativo es relativamente reciente: es a partir de los años '80 y, sobre todo, a fines del siglo XX que las mayores firmas comenzaron a contratar este servicio para sus managers de alto nivel.

Los *coachs* más renombrados son aquellos que trabajan para las grandes corporaciones, que escriben en medios especializados y que han logrado construir una suerte de reconocimiento público. Son también ellos quienes tienen un trato directo con los altos managers de las principales firmas del país. Por lo general, las empresas contratan un servicio de *coaching* para los cuadros en quienes depositan una cierta esperanza: puesto que se trata de un servicio de alto costo, se destina especialmente a quienes tienen posibilidades de escalar al máximo nivel o a quienes ya ocupan posiciones directivas y necesitan capacitarse en aspectos específicos de la tarea de conducción.

El inicio del *coaching* suele programarse entre el ejecutivo coacheado, su superior y el *coach* destinado a llevar adelante la práctica. Entre las tres partes se firma un acuerdo donde se prescriben los objetivos del entrenamiento, la duración de las sesiones y los resultados que deben lograrse. Un director de una de las firmas globales expone del siguiente modo el programa de *coaching* en el que participó.

Hice un programa que se llama *Personal Development International*, es un programa de una multinacional que da *coach*... Lo hice con una *coach* que está en Puerto Madero y cada cuatro meses, mientras dura el programa, uno la ve. **Primero la ves con tu jefe, después tenés tres sesiones solo y después tenés una última sesión con tu jefe. Y ahí lo que hacés es preparar tu propio plan de carrera, junto con tu jefe y con ella. Es muy interesante. **Es un programa carísimo que tiene que ver con el desarrollo de todos nosotros como ejecutivos** (Director, 42 años, casado, 4 hijos).**

La instancia del *coach* es, además de un entrenamiento destinado a mejorar determinadas competencias del manager en cuestión, una instancia de prueba. La finalización del *coaching* consiste en la devolución por parte del experto de los resultados de la práctica ante el manager coacheado y su superior. Los resultados que logren las personas luego de atravesar el entrenamiento son transmitidas al superior -ya sea un director o el presidente de la compañía- y, por ende, contribuyen a formar la evaluación que se tiene de las personas.

La creación de tramas de relación: las consultoras como agentes activos del mundo de los negocios

⁹ Si se analizan los textos de divulgación de management se observa que el *coach* remonta sus orígenes a filósofos fundadores como Sócrates, Aristóteles o Platón; encuentra raíces asimismo en la filosofía existencialista, en el método fenomenológico o la psicología humanista.

El papel que desempeñan las consultoras en la producción de conocimientos y prácticas en el mundo de los negocios genera sin duda un debate interesante: ¿están involucradas en la creación de tendencia managerial o meramente se dedican a su reproducción? ¿Son agentes activos del mundo de los negocios o se trata, más bien, de instituciones secundarias? Algunos afirman que la tendencia managerial se produce en las grandes corporaciones y *business schools* americanas y es difundida a través de la red de multinacionales especializadas en consultoría¹⁰ (Boyer, 2006). Según esta mirada las consultoras tendrían un rol fundamental en la propagación de los principios del management que tienen origen en las grandes corporaciones y escuelas de negocios. Otra perspectiva entiende que, lejos de simplemente difundir, las consultoras crean, asimismo, las reglas del intercambio económico (McKenna, Djelic y Ainamo, 2003). La industria de la consultoría tiene, desde esta óptica, un papel clave en la formulación de las reglas del juego: se trata de una institución central del capitalismo moderno.

Ambas perspectivas son asumidas por los diferentes managers entrevistados. Si, por un lado, una de las gerentas de la firma de consumo masivo afirma que: “*las consultoras van respondiendo a lo que las empresas les van pidiendo. La idea madre tiende a surgir de las empresas y las consultoras lo que hacen es darle soporte en el desarrollo de esas ideas*” (Gerenta, 38 años, divorciada, 1 hijo); por otro lado, otra de las gerentas de esa misma firma explica que muchas veces las consultoras crean productos o servicios que intentan vender en las empresas, introduciendo, de este modo, nuevas prácticas y necesidades. En este sentido, muchos de los servicios de asesoría en management: “*son modas que imponen las consultoras, como para poder vender algunas cosas*” (Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos). Sobre todo quienes podrían llamarse “*cínicos del management*”, tienen una visión muy crítica de la consultoría y de su rol en la dinámica interna de las empresas: “*Descreo muchísimo de todo lo que es ponerle nombres propios a cosas que se hacen bien hace muchos años, la tarea espectacular de las consultoras los últimos 30 años fue re-inventar la rueda 30 veces*” (Director, 59 años, casado, 4 hijos). Para ellos, el *boom* de la consultoría y la amplia gama de nuevos productos en gestión managerial no es otra cosa que una pura cuestión de *marketing*.

Si bien la respuesta a esta cuestión excede las posibilidades de este trabajo, mi investigación me lleva a sostener que las consultoras tienen un rol activo tanto en la selección de las élites que dirigen las grandes empresas como, más ampliamente, en la constitución de la industria del management en Argentina. Se trata, en efecto, de agentes emprendedores del mercado de compra-venta de servicios de management así como de la creación de espacios de socialización que llevan a los ejecutivos por fuera de las fronteras de las firmas. Más allá de elucidar el “verdadero” rol de las consultoras en la creación de conocimiento o postular, por el contrario, su mera función reproductora, el trabajo emprendido permite constatar la estrecha relación que existe entre los *top* managers argentinos y los principales consultores y, en este sentido, reorientar la pregunta hacia el trabajo de interrelación que pone en contacto a ambos agentes, así como a indagar los contenidos de esas relaciones.

Ciertamente, es posible verificar la estrecha relación que existe entre los managers de las empresas y los consultores. Además de la relación comercial prototípica que se deriva de la contratación de diversos servicios de asesoría en management -como se señaló más arriba-, ambos agentes entablan lazos en lo que refiere a la organización de eventos de diversa índole, la presentación de trabajos conjuntos en diversos foros, el emprendimiento de actividades de investigación, etc. Una gerenta de la firma de consumo masivo explica que la relación con las consultoras es permanente.

Estamos en contacto permanente: las consultoras por ahí están sondeando algún tema específico que nosotros ya trabajamos, entonces se enteran y te llaman. O a veces es al revés: vos estás buscando relevar datos sobre un tema en particular, te vinculás y ahí se abre la red de contactos, hablás con otras empresas (Gerenta, 38 años, divorciada, 1 hijo).

¹⁰ Boyer (2006) afirma que: “*Of course, most of the managerial principles and fads originate from American business schools and corporations and they tend to diffuse to the rest of the world, via the network of multinationals specialised in consultancy*”.

En varias ocasiones los responsables de recursos humanos entrevistados han referido al trabajo “codo a codo” que realizan con ciertos consultores de su confianza para el planeamiento o la implementación de alguna actividad específica que abarca a su área o a toda la empresa. En la firma constructora, por ejemplo, una responsable de recursos humanos cuenta que, luego de la administración de una importante encuesta interna, su relación con quien era la responsable de encaminar el trabajo desde la consultora contratada se acrecentó muchísimo: *“Te digo que prácticamente hemos dormido juntas (Ríe) porque la encuesta de opinión que hicimos el año pasado en todo el mundo fue un monstruo, un proyectazo ¿viste? muy grande”* (Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos). Fruto de ese intercambio y de la confianza generada en un proyecto que resultó exitoso, hoy en día mantienen vigente una relación que las lleva a continuar los intercambios comerciales así como a extender los lazos en actividades extra-corporativas (como, por ejemplo, la participación conjunta en congresos o el desarrollo de investigaciones en común).

Según pude observar, es habitual que las consultoras promuevan la participación -junto con las empresas- en eventos vinculados con la industria del management y la difusión del saber managerial. Una gerenta de una de las firmas industriales explica que quien es una de sus consultoras de confianza la invitó a participar del Congreso Nacional de Recursos Humanos: *“ahora en mayo me invitó a presentar un caso en el Congreso Nacional de Recursos Humanos y exponer con ella. Ella va a hablar de best practices y la compañía va a ser el caso que sirve de ejemplo”* (Jefa, 38 años, casada, 2 hijos).

En una de las compañías más globales uno de sus directores reconoce la “relación súper estrecha” que entabló con uno de sus consultores de cabecera. Según explica, el intercambio profesional que mantienen desde hace años supone que la asistencia de este experto abarque incluso la tarea de pensar en conjunto temas que, desde su área, involucran a toda la compañía.

XXX es nuestra consultora de cabecera, o sea, XXX que es el dueño de la consultora, es de los que más me ayudan a pensar esta compañía y a establecerla en el programa de *change management* o de “manejo del cambio”, así que **tenemos una relación súper estrecha desde hace muchísimos años** (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

La obtención de información es otro de los puntos centrales que vincula a los managers de empresas con consultoras. Además de poseer sus propios departamentos de investigación, el lugar que ocupan los expertos en la confluencia entre diversas empresas -la ubicación estructural que resulta de su inserción en las principales firmas- los sitúa en un lugar de privilegio para la obtención de datos. Un ejecutivo de una de las firmas industriales explica que, con el propósito de obtener información relevante para el cumplimiento de las funciones que le exige su actual puesto en el área de desarrollo, mantiene estrechos vínculos con diversas consultoras. A los fines de obtener insumos que le resultan esenciales para realizar su propio trabajo en la empresa contrata los estudios de expertos para “ver cómo está el mercado”.

Lo hago desde Desarrollo. **Contrato a head-hunters o a empresas que se dedican a hacer estudios, como Mercer o Watson Wyatt, para ver cómo está el mercado**, qué movimientos hay, cómo se está moviendo el mercado de determinada profesión, cuáles son los sueldos que se están pagando (Gerente, 56 años, casado, 1 hijo).

Éste y otros testimonios similares ponen de manifiesto la alta circulación de información que rodea al mundo del management y que compone los insumos a partir de los cuales los managers toman decisiones -tanto en lo que respecta a su labor en la empresa como a su propio desarrollo de carrera-. La alta interrelación que existe entre los agentes que conforman esta industria -empresas, consultoras, escuelas de negocios, asociaciones, etc.- me lleva a pensar que los marcos normativos, las prácticas profesionales, los valores que rodean a la profesión managerial se construyen en la interacción que crean estos agentes. Por supuesto esto no implica asumir una mirada “despolitizada” de las relaciones

que entablan agentes que, por cierto, tienen capacidades de influencia -de poder- muy desiguales. Sin duda, una pequeña consultora o una empresa mediana tienen capacidades de agencia muy diferentes y sus posibilidades de proponer agendas, marcos normativos o guiar la vanguardia de la industria del management son muy distintas que las de las grandes multinacionales.

Las relaciones comerciales ligadas directamente con el quehacer de la profesión managerial no constituyen la única fuente de contacto entre managers y asesores. Las consultoras tienen además un rol activo en la construcción de espacios de socialización que lleva a estos agentes a vincularse por fuera de las fronteras de la firma. Éste es el caso, por ejemplo, de los seminarios y eventos que organizan las principales firmas de consultoría. Un gerente de una de las firmas me explica que: “*Las grandes consultoras, como por ejemplo, Korn Ferry, Waltson Wyatt, Hewitt, Hay, Mercer -esas cinco están en todo el mundo y son a las que usan todas las empresas- organizan seminarios y eventos que a nosotros nos invitan gratis o pagamos*” (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo). En la sección “empresas” de los periódicos y en las revistas de management es posible ver a algunos de los gerentes entrevistados disertando en alguno de los seminarios que las consultoras organizan. Como éste mismo gerente cuenta:

Suele haber uno o dos eventos por área de especialidad: “la cumbre de” tal tema. **Lo suelen organizar las consultoras. Hay como un momento donde dejan de competir y dicen: “organizamos esto”** y cada una presenta un tema y lleva a una empresa para que haga el ejemplo del caso. Hay una o dos por año de cada área. **En mi área hay dos reuniones al año adonde vamos todos y todos los colegas de todas las compañías están.** Entonces, ahí **nos juntamos todos** y cada consultora da una charla, varias empresas dan charlas, **a veces nos toca presentar a nosotros**, vas a compartir experiencias con colegas y **a tratar un poco la vanguardia del trabajo en esa área** (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo).

Estos espacios de socialización no solamente afirman a las consultoras más grandes en un lugar de vanguardia en lo que refiere a la discusión sobre tendencia managerial sino que, asimismo, posiciona favorablemente a las empresas y a los managers que disertan en estos seminarios. Por supuesto, las empresas que las consultoras escogen para “ejemplificar” su disertación -el “caso concreto”- son de por sí empresas de punta. Sin embargo, el hecho de exhibirse contribuye a la acumulación de capital simbólico y, sobre todo, contribuye a posicionar a sus managers en un lugar de visibilidad altamente valorado entre colegas. Son estas ocasiones las que refieren los entrevistados como buenos espacios para “construir un nombre en el mercado”, para ser conocido por pares de otras empresas, y, en este sentido, acumular “empleabilidad” y lazos útiles.

Autores como Granovetter (1973) mostraron las ventajas competitivas que se derivan de la construcción de relaciones en diferentes ámbitos de la vida social: la participación en “redes sociales” conlleva beneficios profesionales que se derivan, entre otras cosas, del flujo y la calidad de la información que obtienen las personas. La participación en diversas arenas socioprofesionales multiplica los canales por los cuales se accede a datos que pueden resultar útiles tanto para el ejercicio profesional como para el progreso de la propia carrera. Como dicen Burt, Hogarth y Michaud (2000), las relaciones más fructíferas a este respecto son muchas veces ajenas a las actividades del trabajo cotidiano. Entre los managers argentinos se verifica, en efecto, que la participación en diversos espacios extra-organizacionales brinda un soporte al progreso de la carrera no sólo en términos de acceso a información y control de recursos sino también en cuanto a la construcción de confianza y reconocimiento.

Vos tenés que ir moldeando tu carrera para seguir progresando en lo tuyo. Y **que se te reconozca en tu industria**, en tu mercado, como una persona destacada **es algo que uno no tiene que descuidar. Al llegar a una posición jerárquica** en una empresa como ésta sos apetecible para otras empresas, **sos un sujeto de mercado que puede llegar a interesar a**

otras organizaciones. **Que te vean como empleable va de la mano del prestigio y de la posición** (Director, 35 años, casado, 2 hijos).

Es quizás por esto que los managers entrevistados tejen una densa red de relaciones socioprofesionales por fuera del espacio de su organización. Lo que llaman “*networking*” constituye una parte sustancial de la actividad directiva que, aunque excede las tareas específicas del desempeño profesional, interviene en la definición de posibilidades de carrera. La acumulación de capital social, el acceso a información, el soporte en la tarea directiva son tan sólo algunos de los beneficios que se derivan de recorrer la configuración del management local. Es así que las asociaciones de management, los eventos sociales, los congresos, las conferencias, los encuentros empresarios, los torneos deportivos, son algunos de los espacios que los reúnen con cierta frecuencia.

Es posible decir entonces que las consultoras intervienen activamente en la constitución de los dirigentes no sólo porque muchas veces se encuentra a su cargo la selección, la evaluación o la promoción de los managers sino porque, además, están involucradas en la constitución de redes informales de estima y reputación, así como en la conformación de espacios y formas de sociabilidad que constituyen capitales útiles para el progreso de la carrera directiva.

Conclusiones

Este trabajo se propuso mostrar el rol que juegan los agentes de la industria de la consultoría en la dinámica organizacional de las principales firmas y, sobre todo, en la constitución de la élite managerial. Partiendo de observar el creciente peso que adquieren los “expertos” en la dinámica organizacional de las grandes corporaciones -donde buena parte de las funciones quedan en sus manos- fue posible constatar que éstos asumen, asimismo, un papel relevante en la fabricación de la élite. Los consultores se encargan, en efecto, de poner en forma muchas de las pruebas de selección de los futuros dirigentes: las evaluaciones, los *assessment center*, los test de potencial, los programas de *coach*, los entrenamientos específicos, las capacitaciones, etcétera, quedan numerosas veces bajo su responsabilidad directa.

Ahora bien, la importancia del rol de los expertos no reside únicamente en la implementación de procedimientos de gestión. La relación que vincula a managers y consultores deriva, asimismo, en la creación de relaciones de cooperación, en el emprendimiento de trabajos en común, en la participación conjunta en congresos y eventos, en la transmisión de información, etc. En suma, deriva en el afianzamiento de lazos que contribuyen tanto a edificar el reconocimiento y la valoración social entre colegas, como a disponer de información y controlar ciertos recursos que demuestran tener un impacto favorable para proseguir la carrera a la cima de las principales organizaciones.

Bibliografía citada

- Bauman, Z. (2005 [2001]) *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Bisang R. (1998) “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, *Desarrollo Económico*, 38, pp. 143-176.
- Boltanski, L. (1981) “America, America... Le Plan Marshall et l’importation du management”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38 (1), pp. 19 - 41.
- Boltanski, L. (1983) “Visions of American management in post-war France”, *Theory and Society*, 12 (3), pp. 375-403.

- Bouzas R. y D. Chudnovsky (2004) "Foreign direct investment and sustainable development. The recent argentine experience", UDESA, Documento de Trabajo N° 47.
- Boyer, R. (2006) "The contemporary American SSA in the light of CEOs remuneration evolution", Conference "Growth and Crises: Social Structure of Accumulation Theory and Analysis", November 2- 4, The National University of Ireland in Galway.
- Burt R., R. Hogarth y C. Michaud (2000) "The social capital of french and american managers", *Organization Science*, 11(2), pp. 123-147.
- Cabrera, M. C. (2009) La cuestión social como cuestión económica en la producción especializada de los principales thinks tanks de la argentina, Tesis de doctorado, FLACSO, Buenos Aires.
- Coase, R. (1937) "The nature of the firm", *Economica*, 4, pp. 386-405.
- Dezalay, Y. (2004) "Les courtiers de l'international. Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 151-152, pp. 5-35.
- Djelic, M. L. (2004) « L'Arbre Banian de la mondialisation », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 150, pp. 107-113.
- Djelic, M.-L. y S. Quack (Eds.) (2003) *Globalization and Institutions. Redefining the rules of the economic game*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.
- Elias, N. (1985 [1969]) *La société de cour*, Paris, Flammarion.
- Fligstein, N. (1996) "Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions", *American Sociological Review*, 61, pp. 656-673.
- Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Ties", *The American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- Grassi, E. (2003) *Política y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame (I)*, Buenos Aires, Espacio Editorial.
- Greiner L. E. y R. O. Metzger (1983) *Consulting to Management*, Englewood Cliffs (N. J.), Prentice-Hall.
- Heredia, M. (2007) Les métamorphoses de la représentation. Les économistes et le politique en Argentine (1975-2001), Tesis de doctorado, EHESS, Paris.
- Kipping, M. (1999) "American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: products, reputation, and relationships", *The Business History Review*, 73 (2), pp. 190-220.
- Kipping, M. y J.-P. Nioche (1997) « Politique de productivité et formation à la gestion en France (1945-1960) : un essai non transformé », *Entreprises et Histoire*, 14-15, pp. 65-88.
- Kleiner, T. (2003) "Building up an asset management industry: forays of an Anglo-Saxon logic into the French business system". In M.-L. Djelic y S. Quack (Eds.) *Globalization and Institutions. Redefining the rules of the economic game*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.
- Kosacoff, B. (1999) "Las multinacionales argentinas", *Boletín Informativo Techint*, N° 300, pp. 53-99.
- Longuenesse, E. (2007) *Professions et société au Proche-Orient. Déclin des élites, crise des classes moyennes*, Rennes, PUR.
- Longuenesse, E. (2008) « Proche-Orient: de la comptabilité à l'audit, des élites professionnelles mondialisées ? », XVII Congrès de l'Association Internationale de Sociologues de Langue Française, AISLF, Université Galatasaray, Estambul, 7-11 juillet.
- López A. y E. Orlicki (2007) "Inversión extranjera directa y desarrollo en la Argentina Los impactos económicos y sociales", *Boletín Informativo Techint*, No. 323, pp. 57-88.

- 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. (2009) “Nuevas formas de trabajo en las grandes empresas: individualización y estrategias de carrera entre asalariados de altos puestos”. In E. Grassi y C. Danani (Organizadoras) *El mundo del trabajo y los caminos de la vida. Trabajar para vivir; vivir para trabajar*, Buenos Aires, Espacio.
- Luci, F. (2010) “La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas”, *Revista Katálysis*, 13, pp. 29-39.
- Luci, F. (2010) L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en argentine. Tesis de doctorado, EHESS, Paris.
- McKenna, C. (2007) *The world's newest profession. Management consulting in the twentieth century*, Cambridge University Press.
- McKenna, C., M.-L. Djelic y A. Ainamo (2003) “Message and medium: the role of consulting firms in globalization and its local interpretation”. In M.-L. Djelic y S. Quack (Eds.) *Globalization and Institutions. Redefining the rules of the economic game*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.
- Mendras H. y M. Forsé (1983) *Le changement social*, Paris, Armand Colin.
- Neffa, J. C. y S. Korinfeld (2006) “Los intermediarios del mercado de trabajo. Situación en un momento de crisis”, *Revista de Trabajo*, 2, pp. 77-104.
- Novick, M. (2002) “Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad. Capacitación e innovación en dos tramos productivos de la industria manufacturera argentina”. In M. de Ibarrola, *Desarrollo regional, integración continental y formación de los jóvenes para el trabajo*, Montevideo, OIT-CINTERFOR.
- Salman, S. (2007) « Le coaching est-il porteur d'une psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise ? », XI Journées Internationales de Sociologie du Travail JIST, London Metropolitan University, Londres, 20-22 juin.
- Weber, M. (1996 [1922]) *Economía y sociedad*, México, FCE.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York-London, Free Press-Collier Macmillan.