



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## **Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

Número 9/ 2017  
ISSN 1852-4648

Dirección editorial:

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo  
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad  
y Métodos Cuantitativos para la Gestión  
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Av. Córdoba 2122 of. 211

(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Argentina

Tel: (5411) 5285 6918

E-mail: [cesot@fce.uba.ar](mailto:cesot@fce.uba.ar)

[www.economicas.uba.ar/cesot](http://www.economicas.uba.ar/cesot)

## **¿Manejadas por sus propios dueños? Las grandes empresas y el trabajo de formación de *managers***

**Florencia Luci<sup>1</sup>**

### **Resumen**

La capacidad de producir dirigentes eficientes y comprometidos es un elemento clave del éxito corporativo al que las empresas destinan gran cantidad de recursos económicos e institucionales. En este artículo expongo el trabajo que realizan grandes firmas argentinas para formar a sus cuadros directivos. Específicamente, considero una serie de procedimientos por los cuales reclutan, desarrollan y evalúan a quienes van a conducir la organización. Me baso en una investigación cualitativa desarrollada en ocho grandes empresas donde entrevisté a casi un centenar de directivos y responsables de recursos humanos, así como a informantes clave del mundo de los negocios (consultores, editores, dirigentes de asociaciones empresarias, de escuelas de negocios). También recabé material documental y realicé observaciones en programas de MBA y otros eventos empresariales.

Palabras clave: grandes empresas, *managers*, formación

### **Managed by their owners? Large companies and the making of managers**

#### **Abstract**

The ability to produce efficient and committed leaders is a key element of the corporate success to which the companies assign great amount of economic and institutional resources. In this article I show the work done by large Argentine firms to train their management staff. Specifically, I consider a series of procedures by which they recruit, develop, and

---

Fecha de recepción: 06/02/2017 – Fecha de aceptación 31/03/2017

<sup>1</sup>Doctora en Sociología, Investigadora adjunta, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina. CONICET - Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG). Buenos Aires, Argentina. E-mail: florencialuci@conicet.gov.ar

evaluate who will lead the organization. I relied on research conducted in eight large companies where I interviewed nearly a hundred managers and HR managers as well as key informants in the business world (consultants, editors, leaders of business associations, business schools). I also collected documentary material and made observations on MBA programs and other business events.

Keywords: large companies, managers, making

## Introducción<sup>2</sup>

Estudiar cómo las grandes empresas producen a sus dirigentes tiene una gran relevancia para el análisis sociológico. Esto se debe, al menos, a dos cuestiones. En primer lugar, al hecho de que se trata de los agentes que, en la práctica, conducen las principales organizaciones del capitalismo moderno: son, en efecto, los encargados de la producción de valor en las grandes compañías de todo el globo. Como han mostrado los especialistas en *business history*, lo propio del capitalismo del siglo XX fue disociar “propiedad” de “conducción” (Chandler, 1969). A diferencia del capitalismo personalista tradicional, donde los patrones dirigían sus empresas, una nueva jerarquía de asalariados asumiría bajo su mando la organización general de la firma.

Esta “división de funciones” iba a suscitar una serie de discusiones vinculadas con la pregunta por el control de las principales industrias de las economías capitalistas avanzadas. Tanto cuestiones de orden pragmático -cómo formar y vigilar a estos agentes- como también moral -cómo lograr su lealtad y compromiso- iban a forjar todo un campo de debate que expondría el elusivo lugar que ocupan los *managers* entre el trabajo y el capital. De allí en más, contar con *managers* comprometidos, eficientes y leales se volvió esencial al éxito corporativo.

A su vez, en segundo lugar, la llegada de los *managers* a la cima de las grandes corporaciones interesa a las ciencias sociales en tanto expresa una recomposición de la estructura de clases y de las relaciones de poder en el capitalismo avanzado. La carrera laboral que genera esta nueva profesión abre un canal de acceso a las clases privilegiadas. Ser *manager* de una gran compañía pasó a ser un modo legítimo de alcanzar un lugar profesional de privilegio en las sociedades modernas (Giddens, 1990).

---

<sup>2</sup> Una versión preliminar de este artículo fue presentada en el 50° Congreso de Latin American Studies Association (LASA), Nueva York, 27 - 30 mayo 2016.

En Argentina, la producción de un *management* profesional vernáculo sucedió de manera tardía si se lo compara con las sociedades capitalistas centrales. Como muestra Szlechter (2015) hasta por lo menos los años 60 las grandes empresas transnacionales expatriaban a sus dirigentes desde las casas matrices y las corporaciones locales eran, por lo general, conducidas por las familias propietarias. Esto no significa que no existieran gerentes en el mundo empresarial argentino, pero sí que no tenían la centralidad que pasarían a tener dos o tres décadas más tarde, con la expansión que se produjo durante los 90. En esos años, la composición de la cúpula empresarial del país cambió sustancialmente: como consecuencia de la apertura económica, del ingreso masivo de capital extranjero y de las privatizaciones, las grandes multinacionales pasaron a encabezar la punta de la economía (Basualdo, 2006). La Encuesta Nacional a Grandes Empresas que realiza el INDEC muestra, en efecto, que las principales compañías pasaron a manos foráneas: si en 1993 un 33% de las 500 empresas más grandes estaba en manos extranjeras, en 2004 el porcentaje ascendió al 67%.

Acompañando este proceso de extranjerización de la cúpula empresaria y como contracara de la movilidad social descendente<sup>3</sup> que una gran mayoría sufrió durante el gobierno de Carlos Menem (1989-1999), una nueva franja emergía como “ganadora” (Svampa, 2001). Se trató de aquellos individuos que se vieron favorecidos en el nuevo esquema socioeconómico y para quienes se articulaban pautas de integración privilegiada a la sociedad y al mundo del trabajo. Íntimamente asociados con la recomposición del escenario productivo y con la importancia creciente de las firmas multinacionales como agentes de punta de la economía, nuevos puestos de empleo se abrían para los profesionales provistos de las competencias vinculadas con la conducción estratégica de empresas en un contexto de gestión global.

La internacionalización vertiginosa de los sectores más competitivos de la economía trajo aparejada la implementación de nuevos modos de gestión de empresas y la incorporación de formas modernas de *management* de los recursos humanos. Como señala Castel (2003), los sectores más dinámicos de la economía tienen la capacidad de imponerse en la mayor parte de los sectores productivos y de

---

<sup>3</sup> Los estudios sobre movilidad social durante la década del '90 señalan, en efecto, dos procesos antagónicos: por un lado, la movilidad estructural ascendente vinculada al aumento del peso de puestos técnicos y profesionales y, en el polo opuesto, una descendente originada por la desaparición de puestos obreros asalariados, así como por la reducción del empleo público y su recambio por servicios informales o inestables (Kessler y Espinoza, 2003).

establecer condiciones de mercado, definiendo las reglas del juego económico. El *management* de vanguardia producido en el mundo corporativo estadounidense, hegemónico a nivel global, pasó a tener una mayor presencia en el mundo de los negocios vernáculo y a ejercer influencia tanto en la definición de las características que debía tener la elite *managerial* apta para conducir estas firmas como en los procedimientos para reclutarla, capacitarla y desarrollarla. La creciente presencia de las grandes consultoras globales y la constitución de una “industria del management” fueron un componente clave en este proceso (Luci, 2016).

En este artículo voy a desarrollar el primero de los aspectos que señalaba al inicio: el trabajo que realizan las grandes empresas para formar a sus cuadros directivos. Específicamente voy a considerar una serie de procedimientos mediante los cuales ocho grandes firmas reclutan, desarrollan y evalúan a quienes van a conducir la organización. Como señalé, la capacidad de producir dirigentes eficientes, leales y comprometidos con la compañía es un elemento central del éxito corporativo. Por ello las empresas destinan gran cantidad de recursos económicos e institucionales al desarrollo de *managers* capaces de liderar el futuro de la firma.

El trabajo se inscribe en una investigación mayor que estudió los procesos de jerarquización en grandes empresas argentinas: esto es, la formación de cuadros y la dinámica de carrera profesional, así como el conjunto de prácticas, actores y tramas justificativas que explican el acceso de ciertas personas a los puestos de conducción de la cúpula empresaria del país (Azpiazú y Basualdo, 2009). Se trató de una pesquisa de corte cualitativo realizada en ocho firmas de diversos rubros (industriales, servicios, consultoría, construcción) y formas de propiedad (multinacionales, grupos locales, empresas privatizadas), escogidas en base al ranking de las cien firmas con mayor volumen de facturación que anualmente produce la Revista Mercado. En dichas compañías entrevisté a 88 *managers* (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Realicé 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). Analicé, además, documentos producidos por las empresas (manuales de recursos humanos, grillas de evaluación, etc.) y un trabajo de observación etnográfica en las presentaciones de los programas de Master in Business Administration

que cuatro Business Schools (dos españolas, una norteamericana y una argentina) realizaron en Buenos Aires en 2007.

### **El *management*: técnica de gestión y trama simbólica**

Estudiar la producción de dirigentes asalariados requiere reconstruir la diversidad de procesos que las organizaciones ponen en marcha al mismo tiempo que seguir a los protagonistas en la lucha que libran por acceder a un lugar socio-profesional que consideran valioso. Esta disputa se produce en el marco una trama fuertemente reglada, tanto en términos procedimentales y normativos como morales. Es toda una gramática, en efecto, la que formula las tramas de sentido, acción y justificación en el mundo corporativo. Ya Boltanski y Chiapello (1999) mostraron el peso del discurso del *management* no solo en la dinámica interna de las grandes empresas sino, más ampliamente, produciendo las tramas de sentido de la fase actual del capitalismo.

Son numerosos los estudios que constatan la creciente importancia que ha ido obteniendo el saber experto del *management* que se produce en el mundo corporativo estadounidense en la organización y gestión de la dinámica corporativa a nivel global (Djelic y Quack, 2003; McKenna, 2007). Las empresas hacen uso de la dimensión más estratégica de esta gramática pero también de su sostén simbólico. No solo de aquí surgen las operaciones técnicas por las cuales se reclutan y se forman a los profesionales más idóneos, sino que esta forma de ver el mundo debe generar la adhesión y el compromiso necesario a la formación de *managers* comprometidos y confiables. La gramática del *management* está llamada a producir una socialización cultural afín con los principios de la reproducción empresaria.

En las empresas que estudié, la presencia e influencia del *management* estadounidense varía. Sin duda, durante los 90, las condiciones de competencia que propiciaba la apertura al mercado externo y la mayor presión que imponían las empresas transnacionales llevaron a las empresas locales a redefinir sus estrategias de gestión (Chudnovsky et al., 2004). Aunque muchas corporaciones locales fueron vendidas a capitales extranjeros, otras, por el contrario, se adaptaron al escenario de economía abierta y de paridad cambiaria con el dólar, reconvirtiendo su estructura productiva y de recursos humanos. Mi trabajo constata que, aunque la modernización de las grandes organizaciones fue una tendencia incuestionable, ello no se tradujo en que todas las empresas desarrollaran los mismos modelos

productivos. Si bien es innegable que el *management* moderno<sup>4</sup> marca la tendencia de la reconversión organizacional, esto no produjo la total uniformización de los modelos de gestión. Por el contrario, identifiqué dos tipos de empresas: 1) las que desarrollan formas de gestión modernas, en consonancia con la vanguardia mundial y 2) empresas muestran relaciones sociolaborales más cercanas a un perfil tradicional o paternal.

El primer grupo de empresas -compuesto, fundamentalmente, por grandes multinacionales- lidera la vanguardia organizativa, aplicando formas de gestión de los recursos humanos ligadas con el *management* moderno. Las tendencias producidas en las casas matrices se traducen rápidamente en formas de conducción que se trasladan a las sucursales locales: las grandes multinacionales parecen, en efecto, tener prácticas de gestión globales para toda la corporación. Por su parte, aunque los grupos económicos locales y las empresas privatizadas iniciaron una reconversión organizacional tendiente a modernizar la gestión productiva y de recursos humanos hay que señalar que las formas de gestión más tradicionales -asociadas a la estabilidad de la carrera, la seguridad del puesto, el menor dinamismo- perviven en cierta medida en estas firmas.

Ahora bien, dicho esto, debo señalar otra de las evidencias del terreno: la vanguardia *managerial* estadounidense es la pauta hegemónica que no solo marca la tendencia de la reconversión organizacional sino que impone exigencias normativas y morales en el universo que estudié. Incluso en aquellas empresas más asociadas a formas de gestión tradicional. En efecto, sostenida en la profesionalización de sus prácticas y sus agentes, la gramática *managerial* interviene en un doble sentido en la producción de los dirigentes: formulando los procedimientos concretos de gestión así como la trama moral que justifica esos procedimientos y su resultado.

El corazón de dicha justificación se sostiene en el discurso liberal que hace del mérito la fuente de legitimidad (Dubet, 2006). Ciertamente, las firmas se ocupan de disponer una trama argumental y práctica que ordena el conjunto de las interacciones sobre la base de procedimientos que evocan la objetividad de una selección producida a partir de fórmulas meritocráticas. Como señalan Metzger y Benedetto-Meyer (2008), los modos de gestión *managerial* entroncan con la lógica

---

<sup>4</sup> Con esto me refiero a las formas de gestión que tienen origen en las principales empresas, consultoras y escuelas de negocios estadounidenses y que configuran la pauta *managerial* hegemónica a nivel global. Ver Szlechter (2015).

meritocrática que propone la transparencia de las prácticas sociales y el rigor en la evaluación. Es decir que en lo concreto el *management* es tanto una técnica de gestión como una trama simbólica que, bajo la figura de “Recursos Humanos”, interviene en la selección de los directivos que pasarán a integrar la cúpula de las organizaciones que estudié

Este trabajo se asienta, en gran medida, sobre la base de “manuales de competencias”<sup>5</sup> que, al mismo tiempo que definen el perfil del “*manager ideal*”<sup>6</sup>, precisan los términos de su producción. La gestión por competencias que predomina como modelo de *management* a nivel global, propone una gestión integral y estructurada de selección, entrenamiento y desarrollo de *managers* (Finch-Lees *et al.*, 2005). Los departamentos de recursos humanos de las ocho empresas que estudié planifican sus funciones -el reclutamiento, la selección interna, la evaluación, la promoción, etc.- sobre esta base. Esto queda aún más claro en palabras del director de recursos humanos de una de las firmas industriales: el modelo de gestión basado en competencias que implementan busca producir dirigentes alineados con la concepción que se predefinió.

Para llevar adelante la estrategia hemos venido desarrollando un modelo de gestión basado en competencias: alineando las competencias a nuestra estrategia, a nuestros valores y de alguna manera asumiendo algunos comportamientos corporativos del grupo. Y hemos iniciado todo un proceso de linkeo de lo que consideramos competencias críticas con diferentes procesos de recursos humanos, por ejemplo, al momento de hacer selección, ya no solo seleccionamos en función de la *expertise*, del conocimiento, sino también empezamos a observar si en las personas que van a ingresar se pueden observar los comportamientos que estamos buscando en estas competencias. [...] Lo que tenemos que procurar es que nuestra gente esté cada vez más cerca de ese perfil que hemos definido. Entonces, nos permite ver cuál es la brecha entre el perfil que tiene la persona contra el perfil ideal y armar todas las herramientas para tratar de ir acercándose más o hasta en algún punto, superarlo (Director, 37 años, casado, 2 hijos)<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Las ocho firmas incluidas en el estudio desarrollan sus procedimientos de gestión de los recursos humanos sobre la base de lo que denominan “Manuales de competencias”. Allí se define el conjunto de habilidades, prácticas y comportamientos que cada firma establece para la producción de sus cuadros.

<sup>6</sup> Ver el desarrollo las nociones que describe la gramática *managerial* para la definición del *manager ideal* en Luci (2012b)

<sup>7</sup> En las transcripciones de entrevistas señalo cargo jerárquico, edad y composición familiar del entrevistado para situar esa voz en una trama profesional y personal.

La adopción de la noción de competencia, en detrimento de la noción de calificación, se relaciona con los cambios en la gestión productiva y de recursos humanos de las últimas décadas<sup>8</sup>. Se sostiene que las codificaciones tradicionales basadas en la idea de calificación no permiten una apreciación pertinente de recursos tales como la iniciativa, la implicación, la motivación, los cuales pasaron a ser esenciales al éxito económico en los nuevos modelos productivos<sup>9</sup>. Se trata ahora de tomar en cuenta una cierta forma de inteligencia asociada a los rasgos de la personalidad que pasan a considerarse como parte integrante de una buena performance y que, por ende, repercuten en la productividad de la firma (Lallement, 2007, p. 136).

En efecto, la noción de competencia no se reduce a la posesión de un diploma o de una certificación sobre algún área de idoneidad, no se limita incluso al *background* de una persona sino que se propone identificar las características asociadas con un desempeño laboral superior (Finch-Lees et al., 2005). Refiere más bien a algo que se experimenta y se constata en el transcurso de la práctica profesional y que guarda distancia con respecto a los saberes estrictamente técnicos o con una mirada puramente académica o intelectual de los conocimientos necesarios para realizar una tarea. Las competencias serían, más bien, una combinación de conocimiento, *savoir-faire*, experiencias y comportamientos que conforman las cualidades necesarias para ocupar satisfactoriamente un puesto de trabajo (Reynaud, 2001, p. 9). En consecuencia, ni el diploma ni la experiencia profesional son elementos suficientes para evaluar a un asalariado.

Investigaciones realizadas en empresas de punta de Argentina durante los 90 constatan la transición desde lo que se entendía pasó a ser un concepto rígido -la "calificación"- hacia la noción de "competencia", más propicia para evaluar a los trabajadores en un nuevo escenario productivo (Novick et al., 1997). Por su parte, Senén González (2005) observa que a inicios del nuevo siglo las firmas líderes

---

<sup>8</sup> El término competencias, utilizado inicialmente en el discurso sindical a fines de los años 1960 como contrapeso del taylorismo, se expande en el vocabulario de los organizadores y administradores de recursos humanos a lo largo de los años 1980. Al igual que sucedió con la generalización del término calificación en los años 1950 -para designar al conjunto de las cualidades de un asalariado reconocidas como útiles en una rama profesional-, el término competencia expresó un intenso trabajo social de rearticulación de los modos de rendimiento de las empresas y de las capacidades individuales (Lichtenberger, 2000).

<sup>9</sup> Algunos autores señalan, sin embargo, que lo que se plantea como una profunda división entre las nociones de calificación y competencia no implica grandes diferenciaciones sino que se trata, sobre todo, de una transformación semántica que en realidad esconde la profunda desestabilización de la relación salarial (Oiry; d'Iribarne, 2001)

argentinas presentan un modelo de recursos humanos con un alto grado de formalización; en el cual la noción de competencia viene a sintetizar conceptualmente la demanda productiva, los requerimientos de “saberese” y de desempeño personal.

Si bien habla del caso francés, la implementación de la gestión por competencias tiene para Lallement (2007) tres consecuencias importantes que pueden, asimismo, apreciarse en el caso argentino. Una es la mayor individualización de la relación salarial que se evidencia en la apreciación subjetiva de las personas a través de grillas de clasificación según comportamientos observables. Puesto que recursos humanos ya no trabaja buscando la simple adecuación entre las características formales de un individuo -educación, experiencia laboral- y el puesto a ocupar, sino que razona en términos de potencial observable a futuro, la tendencia a la evaluación y la observación personalizada se acrecienta considerablemente.

La segunda consecuencia es que el pasaje de la calificación a la competencia modifica en sustancia el papel de las personas en el acto de producción, exigiéndoles una nueva y mayor implicación: las personas son invitadas a ir más allá de las referencias conformes al *métier* para involucrarse directamente en la producción de resultados<sup>10</sup>. Puesto que poseen un capital personal -capital humano- directamente movilizable y cuya eficaz disposición afecta los resultados, las nociones de autonomía y responsabilidad relevan a aquellas de obediencia y conformidad. Por último, la lógica de la gestión por competencias asocia performance y empleabilidad: se considera que las personas son responsables de la gestión y el desarrollo de sus propias competencias. Todos estos elementos, propios del *management* moderno y, especialmente, de las formas de gestión basadas en competencias, promueven la apreciación de las personas en un sentido más subjetivo y personalizado. Si, según Crozier (1963), el ideal de la burocracia era el de un mundo regido por reglas impersonales, como se verá a

---

<sup>10</sup> Algunos estudios realizados en Argentina permiten constatar que la mayor demanda de implicación no sólo incluye a las posiciones medias y superiores de empresas sino, crecientemente, a asalariados y trabajadores manuales. En su estudio sobre la industria automotriz, Battistini (2005) analiza cómo las nuevas técnicas productivas y de gestión de la mano de obra repercuten en las relaciones que entablan los operarios al interior de las células de trabajo. Los modelos de competencias y la individualización de los procesos, finalizan por plasmar ciertas exigencias como formas deseables de comportamiento: ser proactivo, dispuesto, adaptable, motivado. Similares conclusiones obtiene Del Bono (2005) acerca de las exigencias demandadas en la industria del *call center* donde el tipo de trabajo se alinea con los parámetros de los nuevos paradigmas productivos.

continuación, las prácticas de gestión por competencias abren el espacio a la apreciación de las cualidades subjetivas, íntimas, personales.

En los puntos que siguen analizo los procedimientos que lleva adelante Recursos Humanos para clasificar, seleccionar y jerarquizar a los individuos que pasarán a ocupar las posiciones directivas.

### **El reclutamiento de los futuros líderes**

Los máximos responsables de las empresas afirman la voluntad de desarrollar a sus cuadros directivos internamente, es decir, formar sus elites reclutando jóvenes recién recibidos y con poca o nula experiencia laboral. Los responsables de recursos humanos entienden que la “inducción a la cultura”<sup>11</sup> y a los valores de la compañía se opera con mayor efectividad si se seleccionan jóvenes profesionales y se los socializa con los propios parámetros. De este modo, aunque la tensión entre la confianza y el control sea en última instancia irresoluble, entienden que es en mayor medida posible contar con dirigentes eficaces y leales.

En palabras de un alto directivo: “*tenés dos opciones: o desarrollás gente o la comprás en el mercado*” (Director, 51 años, casado, 2 hijos). Si esta última opción es más expeditiva (consiste en la rápida contratación de un profesional) es, asimismo, más riesgosa: la persona puede no adaptarse a la “cultura de la empresa”. Por el contrario, el desarrollo interno de futuros líderes, aun siendo más lento y oneroso (debe cultivarse la carrera y su seguimiento durante años) tiene mayor chance de asegurar lo que los nativos llaman una adaptación exitosa.

Es quizás por esto que los responsables de recursos humanos afirman enfáticamente que el 90% de sus cuadros gerenciales provienen de las propias bases. Los cargos jerárquicos se ocupan mediante el ascenso de personas que vienen transitando la carrera *managerial*.

La idea es que en lo posible el 100%, ese es nuestro objetivo, sea gente que se ha formado con nosotros, porque esto es asimilar una cultura, asimilar una filosofía, asimilar un estilo, asimilar todo esto en el proceso. Obviamente, la necesidad tiene cara de hereje y en un contexto como el que venimos viviendo, de gran crecimiento y de gran rotación de gente, a veces tenés que reclutar en el mercado. Entonces reclutás gente que ya viene formada y te diría que los resultados no son buenos: de diez casos, dos te pueden resultar exitosos. El resto no. Le cuesta mucho a una persona ya formada adaptarse a una organización, a una cultura, a un estilo (Socio, 50 años, casado, 2 hijos).

---

<sup>11</sup> Ver la concepción funcionalista de cultura y de adaptación que predomina en las firmas estudiadas en Luci (2016).

Si bien la retórica que se divulga en las revistas y libros de gestión afirma y recomienda los cambios de empresa como estrategia de ascenso, los datos que recoge mi trabajo muestran que, por el contrario, los *managers* son “gente de la empresa”<sup>12</sup>. En efecto, si se atiende a la concepción que transmiten muchos de los entrevistados, y que se alinea con la retórica de la autogestión y emprendedorismo que el *management* pregona, se deduce que el crecimiento jerárquico se realizaría, hoy en día, transitando por múltiples firmas. En un contexto productivo altamente dinámico, donde las empresas mutan y los mercados de empleo son más volátiles, una carrera *managerial* exitosa se daría “saltando” entre empresas. Como señala un director de la firma telefónica, casos como el suyo, que tiene una antigüedad de más de diez años en la compañía, son raros:

Los saltos se van dando en la medida que uno va cambiando. El crecimiento hoy no se da dentro de la misma empresa, sino saltando de posiciones en diferentes empresas, en diferentes mercados. Casos como el mío, de crecimiento lineal en la misma empresa, donde empecé en puestos bajos y hoy estoy en un puesto jerárquico son raros (Director, 35 años, casado, 2 hijos).

Ahora bien, la “rareza” que menciona este directivo no parece ser tal. El número de empresas en las que han trabajado los entrevistados revela que el modelo de la *boundary-less career*<sup>13</sup> no predomina: la mitad trabajó como máximo en dos empresas y dos tercios en tres, a lo que se suma que la antigüedad promedio en la empresa es de 13 años. La alta rotación de los ejecutivos argentinos no parece prevalecer.

Los responsables de recursos humanos sostienen, en concordancia con estos datos, que solo el 10%<sup>14</sup> de los puestos directivos se completa mediante el reclutamiento de ejecutivos que se seleccionan “del mercado”. En estos casos la selección se realiza, principalmente, a

---

<sup>12</sup> A similares conclusiones llegan Bouffartigue y Pochic (2002) para el caso francés. Los autores resaltan la distancia entre la retórica y la práctica, pues el modelo de carrera nómada es muy limitado en los hechos, a pesar de ser fuertemente exaltado por el discurso *managerial*.

<sup>13</sup> El paradigma de la “carrera sin fronteras” supone que la gestión personal del propio proyecto profesional ya no se asocia, exclusivamente, a la carrera en una firma sino que se enriquece a partir de la circulación por compañías diversas (Defillippi y Arthur, 1994).

<sup>14</sup> El porcentaje de reclutamiento de *managers* que las firmas dicen manejar a través de *headhunters* (10%) coincide con la proporción de los entrevistados que ingresaron a la firma de este modo: 9,6%. Quiero aclarar que utilizo porcentajes para ilustrar las proporciones numéricas que adquieren distintas dimensiones que analizo. No busco expresar ningún criterio de representatividad estadística (mi N es igual a 88, cifra total de *managers* entrevistados) sino más bien un modo de ilustrar mediante cifras dichas dimensiones.

través de intermediarios profesionales: las búsquedas de ejecutivos para los cuales no existe un reemplazo disponible dentro de la firma se cubren recurriendo a *headhunters*<sup>15</sup>.

En esta empresa se trata de canalizar todas las búsquedas internamente. A veces, para ciertas posiciones no hay reemplazos. Sobre todo si buscamos un director, por ejemplo, contratamos a un *headhunter* si en nuestra base no hay futuros directores de tal área (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

La búsqueda a través de *headhunters* es considerada como una opción de último recurso. Además del alto costo de este servicio<sup>16</sup>, su empleo representa, en algún sentido, una “falta” en la capacidad de la firma de producir cuadros propios. Por otra parte conlleva un riesgo: otorgar un alto cargo a un *outsider* no va de suyo.

Idealmente, entonces, los cuadros directivos deben producirse internamente. En pos de esto, las firmas implementan diferentes modos de selección de jóvenes que irán desarrollando (socializando) de acuerdo con los valores y normas corporativos. Entre ellos, los “programas de jóvenes profesionales” son el modo más formalizado por el cual se recluta a jóvenes que serán formados para, eventualmente, integrar la elite dirigente. Se trata de la concepción y puesta en forma de un minucioso plan de selección y seguimiento de un grupo que tendrá un tratamiento especial por parte de la compañía.

El director de recursos humanos de una empresa de manufactura de productos consumo masivo líder a nivel global me explica que desde hace más de tres décadas su firma recluta a su elite bajo esta modalidad. Como él mismo señala, el “corazón” de su política de recursos humanos reside en contar con cuadros directivos propios, formados internamente. El ingreso anual a dicho programa tiene una alta visibilidad en la escena pública ya que es anunciado en todos los periódicos.

El corazón de nuestra gestión de recursos humanos es que los cuadros directivos o el *management* de la compañía tiene que ser desarrollado internamente. Esta es una premisa fundamental que no todas las compañías tienen. ¿Qué quiere decir esto? Que los miembros del directorio de la compañía, el *top management* de la compañía tiene que ser gente que se

---

<sup>15</sup> *Headhunter* -literalmente, cazador de cabezas- es la expresión en inglés para referir a las consultoras que se dedican a la búsqueda laboral de ejecutivos de alto nivel. La estrategia de estos “cazadores de talentos” incluye un complejo mundo de relaciones en el cual la reputación, la discreción y las redes socio-profesionales son centrales, ya que de lo que se trata principalmente es de la circulación y el reposicionamiento de los directivos de empresas. Véase, entre otros, Finlay y Coverdill (2000), Gautié, Godechot y Sorignet (2005), Luci (2012a).

<sup>16</sup> Aproximadamente un tercio del sueldo anual del ejecutivo contratado.

haya desarrollado internamente. Nunca, prácticamente nunca, salimos a buscar recursos al mercado, o sea, reclutar en el exterior. Lo que hacemos es tener un programa de desarrollo interno muy fuerte, reclutando jóvenes en la etapa más temprana del desarrollo profesional, que es cuando se están por recibir o recién recibidos, para formarlos y desarrollarlos, para tener cuadros directivos propios (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

El programa consiste en la incorporación de un grupo de jóvenes que son reclutados mediante procedimientos que pronostican su capacidad de progreso: su potencial de liderazgo. Como me dijo una gerenta que ingresó hace años de este modo: *“Es un programa que, en realidad, lo que hace es reclutar. En ese momento, me acuerdo que eran 800 personas y entrábamos 26. Fue una picadora de carne”* (Gerenta, 38 años, divorciada, 1 hijo). Se trata de escoger personas que, se estima, tienen las capacidades requeridas para convertirse en directivos luego de la implementación de una secuencia de desarrollo focalizada en competencias.

El entrenamiento específico de estos jóvenes incluye una capacitación especial, el seguimiento de la carrera por parte de un *coach*, la fijación de objetivos más elevados que sus colegas, mejores salarios, la rotación por diversas áreas de la compañía (a fin de tener un panorama general de la firma) y, sobre todo en las firmas más globalizadas, la expatriación: una experiencia internacional ya sea en la casa matriz o en alguna filial que requiera el desarrollo de un proyecto particular. Esto último constituye un dispositivo de desarrollo central que tiene por objetivo multiplicar las experiencias que permitirán a un futuro directivo ampliar su visión sobre las múltiples realidades culturales de su organización (Luci, 2014).

El contrato entre ambas partes acuerda que, en un lapso mucho más breve que el resto de los empleados, el joven profesional estará en condiciones de asumir posiciones jerárquicas. Se ofrece, así, una “promesa de carrera” (Dany, 2001) a cambio de la prueba de un alto rendimiento. En palabras del director de recursos humanos: *“toda la gente que entra en este programa es de alto potencial y por eso el proceso de selección es también bastante, te diría, exigente”*. El pronóstico de potencial se consolida y verifica sobre la capacidad de responder a la progresión jerárquica esperada.

Son personas que la compañía recluta para que en un período corto, que aproximadamente en ese momento te decían cinco años, vos fueras gerente de la compañía. Y ahora viéndolo desde adentro, en realidad, es un programa que tiene un seguimiento especial de esas personas, hay todo un tema de capacitación muy especial y también tiene una presión bastante especial, porque la verdad es: si estas personas en equis tiempo no las

podemos estar poniendo en las carreras gerenciales, son personas que tienen que salir de la compañía (Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos).

Para los jóvenes que ingresan a este programa, la carrera es un proceso de observación permanente que confirma o deroga la condición de alto potencial que asegura su permanencia. Siendo beneficiarios de un tratamiento especial (en cuanto a capacitación, salarios, entrenamiento) están sujetos a un contrato que sostiene el acuerdo de su estabilidad sobre la “obligación de éxito” (Falcoz, 2001). Si la selección no se revela favorable, es decir que no se acertó en escoger un joven capaz de desarrollar las competencias requeridas, este debe abandonar la compañía. Es la lógica de *up or out*<sup>17</sup>.

En otras empresas los programas de jóvenes profesionales presentan variaciones. En la compañía constructora, una firma de origen local que devino en una gran multinacional, todos los graduados recientes que ingresan lo hacen bajo esta modalidad. A diferencia del caso anterior, donde se seleccionan a unos 30 jóvenes de alto potencial por año, aquí no podría hablarse de un grupo selecto sobre el cual descansan *a priori* las expectativas de liderazgo futuro. Por el contrario, todos los jóvenes que ingresan disputan a lo largo de su carrera un lugar en la elite directiva.

Hay algo que es propio de nuestra cultura, que ya está instaurado desde hace mucho tiempo: siempre la organización se interesó por gente muy joven y formarlos, instruirlos, capacitarlos. Diría, educarlos: educarlos en una cultura industrial muy fuerte que es la que tiene el grupo. La incorporación de jóvenes, para todas las empresas del grupo, se hace desde una misma y única puerta: a través del plan de jóvenes profesionales (Director, 57 años, soltero).

En síntesis, el reclutamiento de dirigentes se produce básicamente por dos vías: interna (la promoción de un empleado que viene haciendo carrera en la empresa) y externa (la contratación en el mercado, en general a través de un *headhunter*). Mi trabajo revela que la selección interna es ampliamente mayoritaria: es la lucha por el puesto en el terreno de la empresa la que define quiénes accederán a las posiciones jerárquicas.

---

<sup>17</sup> Para una síntesis del surgimiento del sistema “*up or out*” en las firmas legales y de consultoría norteamericanas ver McKenna (2007).

## La selección en el terreno de la empresa: la prueba del potencial

Con excepción del “ingreso dorado” como joven profesional, en general, los dirigentes resultan de un proceso de selección interna. Se trata de evaluar, clasificar y jerarquizar a los empleados que ingresan de diferentes modos a la compañía<sup>18</sup>, inician la carrera y se perfilan como potencialmente elegibles para los puestos de mando. Para organizar este proceso las empresas implementan diversas herramientas de gestión de recursos humanos y son, también, asistidas por consultoras que intervienen en diferentes momentos de la selección, la evaluación, el seguimiento, etc. (Luci, 2016).

El fin es uno: detectar el “potencial” de las personas. Alcanzar el estatuto de “alto potencial”<sup>19</sup> es la prueba principal que deben atravesar los futuros dirigentes. Esta etiqueta es el estandarte más codiciado que califica y clasifica a quienes están en carrera para acceder a los puestos directivos.

Una persona es evaluada como de “alto potencial” si, tras sucesivos test que así lo aseveran, evidencia un potencial de crecimiento sin límite previsto: “AP, alto potencial, es la persona que no tiene límite en posibilidades de libre crecimiento y además puede subir dos posiciones por encima de la que tiene”, me informaría una responsable de recursos humanos de la firma constructora. Las empresas tienen diferentes codificaciones para medir las escalas de potencial -por lo general siglas alfanuméricas-, cuyo extremo negativo es el de “aquella persona que llegó al tope, que llegó a su techo, lo que hace lo hace bien, pero más no le pidan” (Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos).

Según explican los directores de recursos humanos, si procedimientos como la evaluación de *performance* se sustentan en “hechos concretos” -el cumplimiento de un objetivo en particular, por ejemplo- la calificación como un potencial de la firma se asienta, en cambio, en la suposición de las capacidades de desarrollo futuro: “Esto es más una hipótesis, una apreciación que hacen los responsables respecto

---

<sup>18</sup> El ingreso a las empresas se produce por vías múltiples que muestran una fuerte impronta de las relaciones sociales: un 32% ingresó gracias a familiares, amigos o colegas, un 9,6% fue contactado directamente por la empresa y en igual porcentaje por un *headhunter* (lo que, como veremos, supone un importante peso del capital social), un 11% ingresó en respuesta a un aviso clasificado y en igual porcentaje a través de la universidad (por una pasantía o la bolsa de trabajo), finalmente un 16,6% ingresó a través del programa de jóvenes profesionales y el resto por otros medios.

<sup>19</sup> Sobre la gestión de *managers* de alto potencial, ver Bournois, Roussillon (1998), Falcoz (2002).

de: “¿cómo veo a esta persona? ¿Va a poder cubrir mi puesto?” (Director, 57 años, soltero). Se trata, en este caso, de un pronóstico de evolución que estima los avances -medidos en términos de puestos- que las personas pueden alcanzar: si puede llegar a jefe, a gerente, a director o si, por el contrario, queda cantonado a un área de *expertise* técnica. Los *managers* a quienes se asigna el estatuto de alto potencial son objeto de un seguimiento particular que atiende su capacitación, su remuneración, así como una serie de beneficios y estímulos con el objetivo de lograr su retención: financiación de posgrados, viajes a la casa matriz, *coaching*, premios, entre otras cosas.

Los modos de detectar el potencial parten inicialmente de la consideración del superior que es quien, observando a sus subordinados, estima que alguno de ellos tiene condiciones especiales. Si bien esas condiciones tienen que ver, en primer término, con el cumplimiento de los objetivos del negocio y el logro de resultados, van más allá de eso: la actitud, las ganas, la personalidad, también entran juego.

Lo primero es identificar a tus potenciales. Es estómago y tiempo, o sea, necesito conocerlos durante un tiempo para darme cuenta si tienen actitud y ganas. Si no tienen actitud y ganas no sirve para nada, es gastar plata en una persona que se te va a ir o que no le interesa. Es plata, es inversión en escuelas, es inversión en programas focalizados, en tiempo que no están acá en la empresa y que se están capacitando afuera. En todo equipo de trabajo vos sabés cuáles son los que no querés perder y cuáles los que podés aceptar que se vayan, porque si se van son reemplazables fácilmente. Vos tenés que identificar cuáles son los que querés desarrollar y darles una proyección de carrera y cuáles acompañan, porque también cada uno de los colaboradores tiene motivaciones distintas. Hay algunos que no quieren hacer carrera profesional, les gusta lo que hacen y punto, quieren irse a las seis de la tarde, porque tienen un *hobby*, tienen a su familia, hacen deportes y les gusta hacer su trabajo y punto. Y hay otros que tienen ambiciones (ambiciones sanas, me refiero) en cuanto a crecimiento de carrera o a incorporar nuevos conocimientos (Gerente, 38 años, casado, 2 hijos).

Como señala este ejecutivo, parte del trabajo *managerial* es diferenciar a los potenciales directivos de los empleados rasos, los que meramente “acompañan” o tienen solo cualidades técnicas. Quienes prefieren un *hobby* o pasar más tiempo con su familia en lugar de priorizar a la empresa, lo que se demuestra, por ejemplo, permaneciendo en la oficina más allá de las seis de la tarde.

La capacidad de detectar y cultivar nuevos líderes es una competencia por la cual los propios ejecutivos son evaluados: “*Mi responsabilidad también es generar un sucesor para mí mismo*”. La dinámica

circular que dicha competencia promueve -según la cual un *manager* bien evaluado es aquel que ha formado nuevos líderes, sucesores para su puesto-, asegura la provisión de futuros cuadros y es una clave de la reproducción de las empresas: “Si yo quiero seguir creciendo profesionalmente, tengo que dejar la casa en orden (...) y que la empresa pueda decir: “Señor, si usted se va de esta posición, asumimos que tiene a alguien que lo reemplace inmediatamente” (Gerente, 38 años, casado, 2 hijos).

Buena parte de ese trabajo es “estómago y tiempo”, como dijo el entrevistado arriba citado, lo cual expone el componente intuitivo que rodea al reconocimiento del potencial de una persona. Debido a que las condiciones de liderazgo se definen inicialmente sobre la base de la apreciación o intuición del jefe, el papel que cumplen las cualidades personales es central. La simpatía, el carisma, la extroversión, la semejanza social, religiosa, política, entre otros múltiples factores que generan afinidad entre las personas, intervienen en la apreciación que de ella tenga su superior jerárquico. Como veremos, experiencias como éstas cuestionan la lógica meritocrática que tanto la gramática *managerial* como el discurso corporativo pregonan como criterio primero de procedimiento y legitimación.

Luego de preseleccionado, el candidato a integrar el grupo de *managers* de alto potencial atraviesa diferentes procesos de observación y evaluación que tienden a corroborar o refutar esta condición. Básicamente, los test de potencial incluyen *assessments center*, comités de evaluación de carrera, reuniones de superiores, entrevistas con psicólogos, etc. El director de recursos humanos de la firma automotriz relata detalladamente el proceso que transita un candidato a evaluación de potencial, luego de ser propuesto por su jefe.

Lo que se mira en la evaluación del potencial son estas competencias [se refiere a las competencias descritas en el manual de la empresa]. Hay diferentes dinámicas que juegan. Primero, hay un análisis por parte del jefe, digamos: “Yo postulo a esta persona para que la evaluemos”, es una recomendación, “solicito que a esta persona se le haga una mirada más profunda para ver si tiene o no potencial”. Porque hoy yo miro: ¿tiene buena evaluación de desempeño? Sí. ¿Cumple con los objetivos? Sí. ¿Tiene un perfil con educación e idiomas? Sí. Muy bien. Lo que miré fue su historia, ahora lo que quiero es: proyectar a esta persona. Para proyectarlo hacemos una entrevista con psicólogos que por cada competencia van detectando y proyectando si tiene posibilidades, si tiene fortalezas en sus competencias, si tiene posibilidad de desarrollar estas competencias o no. Y después tenemos una dinámica de *assessment center* esto es: se arman grupos, hay observadores que son de una consultora de recursos humanos y ejecutivos

que han sido preparados como observadores y todo este *assessment center* se trabaja bajo la plataforma de un simulador de negocios. [...] Es un juego que te permite observar cómo se desenvuelve cada uno en su competencia, mediante este juego vos lo que estás proyectando es: ¿esta persona puede llegar a ser un director? ¿Puede ser un gerente? Con la conjunción del informe de los psicólogos, más esto y demás, se dice: “esta persona tiene el potencial para en cinco años ser director de la compañía. Este puede llegar a ser de acá a tres años un gerente. Este ya está listo para promocionarlo en cualquier momento.” Y otros, tal vez, no tengan un potencial (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

El *assessment center* es uno de los métodos más utilizados para evaluar el potencial. Simulando una situación de negocios en donde un grupo reducido de personas -los *managers* evaluados- entablan una negociación, se evalúa a los ejecutivos a través de cámaras Gesell; es decir que son observados sin que ellos lo vean aunque lo sepan. El procedimiento, realizado por consultoras especializadas, consiste en la propuesta de un ejercicio -por lo general un estudio de caso- a partir del cual los *managers* deberán actuar como si se tratara de una situación real de negocios: discutiendo, evaluando posibilidades, persuadiendo a los otros, etc. Desde afuera, los expertos evalúan a los participantes a través de grillas que ponderan competencias diversas. Se espera identificar a aquellas personas que desarrollan las actitudes que los manuales evalúan como positivas<sup>20</sup>. Un director de la empresa de telefonía que ingresó a través de la presentación de un *headhunter* y luego de ser sometido a varios *assessment* grupales relata su experiencia del siguiente modo.

Te juntan en una reunión de uno o dos días a hacer trabajos y ejercicios de negociación con pares tuyos y miden tu capacidad, es una cámara Gesell con cuatro o cinco personas que te observan. Miden tus capacidades de negociación, de interrelación, actitudinales. Es como si vos metieras a un ratoncito dos días para estudiarlo, te hacen todo tipo de pruebas y de ahí sale un informe que mide tu potencialidad estructural (Director, 33 años, casado, 2 hijos).

---

<sup>20</sup> Expresiones como: Transmite serenidad al grupo. Evita discusiones estériles. Induce a la reflexión. Ayuda a sus compañeros a encontrar coincidencias y a canalizar adecuadamente las discrepancias. Escucha con atención, sin interrumpir al interlocutor. Se expresa sin inhibiciones y con firmeza. Los demás respetan sus opiniones. Su razonamiento es sistemático y lógico. Por el contrario: Es indeciso. Demuestra temor. Actúa impulsivamente: se dispersa, se paraliza, se queda callado. Habla más de lo que escucha. Se inhibe. Habla en voz muy baja. No defiende sus opiniones. Cuando habla, los demás no lo escuchan. Interrumpe a los demás con frecuencia, es evaluado negativamente como alguien que no tiene la capacidad innata de liderar.

En suma, se trata de una puesta en escena (Goffman, 1973) donde deben desplegarse las cualidades personales que exhiben la aptitud de liderazgo, ya que se asume que la situación de *assessment* es un reflejo, en menor escala, de la actuación real del *manager* evaluado.

### **Los principios de la evaluación: entre el mérito y la estima**

La selección interna de la elite tiene en la “evaluación de desempeño” uno de los procesos formales que ordena a las personas a partir de medir su *performance* en una gama variada de aspectos. Este instrumento y su resultado -que deriva en una nota y en la ubicación en una matriz de calificación- es, teóricamente, el modo más claro por el cual las personas conocen su situación estructural.

Más allá de las ligeras diferencias entre las empresas, se trata de un procedimiento bastante estandarizado que se inicia con una autoevaluación -en general, a través de un formulario en la intranet de la firma- en la cual las personas se adjudican lo que consideran puntajes adecuados para ponderar el grado de cumplimiento de una serie de objetivos. Luego de completada esta primera fase, el evaluado envía su ficha a su superior inmediato que ratifica o rectifica los diversos puntos de la evaluación. Por último, se realiza una charla de *feedback* donde el superior indica los motivos de su apreciación, reconociendo logros -para motivar-, recomendando puntos de mejora y se consigna la nota final.

La evaluación de desempeño está compuesta por dos partes que miden aspectos diferentes del trabajo *managerial*: por un lado, la parte *hard* -así la llaman- evalúa el cumplimiento de los objetivos precisos del negocio (por ejemplo, el porcentaje de ventas alcanzado en un rubro), por otro lado, la parte *soft* evalúa las competencias, el modo en que esos objetivos se han cumplido.

Las competencias *soft* son generales para el conjunto de los empleados ya que describen las cualidades actitudinales que se especifican en los manuales de competencias. Como señala Dejourn (2003), la “evaluación de competencias” no es una evaluación del trabajo en sentido estricto, no mide ningún aspecto laboral concreto. Su objetivo es diferente: no se trata de ponderar resultados, logros objetivos, sino de observar la actitud, la disposición, el temple de las personas con el fin de estimular la movilización subjetiva (*idem*, p. 35). Los objetivos *hard*, contrariamente, son específicos para cada persona y varían en cada período de acuerdo con las necesidades puntuales del

negocio y del puesto del evaluado. Ambas formas de evaluación *-soft y hard-* ordenan la trama de medición en las empresas que investigué<sup>21</sup>.

Es el *what* y el *how*. El *what* es qué necesito obtener para el negocio, qué resultados tengo que tener, pero el *how* también es importante: cómo llego a esos resultados. Eso está muy en la cultura británica, la cultura americana está mucho más enfocada al *what*, le presta menos atención al *how*. En las compañías británicas (y yo he tenido la oportunidad de trabajar en Inglaterra expatriado) tiene mucho que ver cómo llegás y eso es lo que está impregnado también en la cultura de esta compañía. Vos estás en una matriz por tu potencial que mide el *how* y el *what*: tu gerente tiene que medirte por tus resultados, pero también por cómo llegaste a esos resultados y en base a esos dos ejes es que te ubican en una matriz de potencial y te dice cuándo vas a llegar a tu nivel superior. Podés tener excelentes resultados, pero si tu *how* no es el adecuado, probablemente nunca llegues a tu nivel inmediato superior (Director, 37 años, casado, 2 hijos).

Si el “qué” refiere a puntos concretos -cuantitativos- de logro de metas, y en ese sentido es más exactamente evaluable, el “cómo” supone aspectos cualitativos, categorías morales de apreciación, y se considera más “subjetivo”. Como señala el responsable de recursos humanos arriba citado, ambas dimensiones se valoran por igual en su empresa: tener excelentes resultados en los aspectos objetivos del negocio no es suficiente para ser un *manager* de la compañía. La forma en que los resultados se logran también es importante para lograr un perfil de dirigente acorde con los valores éticos de la empresa. En el otro extremo, una gerenta de la telefónica analiza críticamente el sistema de evaluación que predomina en su compañía. Dado que incluye solamente los resultados cuantitativos *-hard-*, la evaluación no considera el modo en que los directivos llegan a cumplir esos resultados.

El sistema de *Management Business Objectives*, que es el sistema de evaluación a gerentes, solamente es cuantitativo, no es una evaluación de desempeño. Son objetivos cuantitativos, absolutamente medibles, que nada tienen que ver con lo gestional, con las competencias que uno pueda demostrar tener para ser *manager*, que es la pata que a mi entender le falta a esta evaluación. Es todo *hard*, no hay nada *soft* y, por ende, no se te está evaluando el cómo llegaste a esos resultados. Cosa que me parece bastante

---

<sup>21</sup> Las compañías asignan diferentes porcentajes de contribución a la nota final que corresponde a los objetivos *hard* y a las competencias *soft*: la compañía de consumo masivo, por ejemplo, asigna un 50% a la ponderación de ambos, la eléctrica un 80% a los objetivos y un 20% a las competencias y la telefónica solo evalúa el cumplimiento de objetivos (es la única firma que no evalúa las competencias de sus cuadros directivos).

grave. Vos podés ser un mono con navaja llegando a los objetivos y sos fantástico. Y cobrás un bonus por eso (Gerenta, 32 años, soltera).

Si una evaluación basada puramente en el logro de objetivos es considerada injusta pues no considera los atributos gestionales de un buen *manager*, la evaluación de las competencias también puede serlo. Como no se basa sobre “apreciaciones científicas”, en directa relación con el “trabajo real”, sino que estima cualidades y comportamientos, la evaluación de competencias puede ser asimismo fuente de sentimientos de injusticia (Dubet, 2006). Indudablemente, una parte importante de esta evaluación se basa en la apreciación personal, la estima y el reconocimiento social que las personas logran construir. Esto pone en primer plano el lugar que tienen las cualidades relacionales en la edificación de una carrera exitosa y los límites de la meritocracia como gramática de justificación de los lugares. Son numerosos los estudios que muestran cómo las personas que cultivan redes y relaciones sociales reciben mejores evaluaciones (Burt, Hogarth y Michaud, 2000).

Los dos fragmentos que siguen dan cuenta del espacio de lo arbitrario en la evaluación. En el primer caso, la directora de una de las firmas industriales expresa su malestar cuando, frente a la repartición de un bono con base en el mérito, se vio favorecida en menor medida que sus pares. Habiendo cumplido los objetivos que se le habían propuesto, y sobre cuya base debería medirse el mérito de su desempeño, no considera razonable haber sido gratificada desigualmente. En el segundo caso, un gerente de la firma constructora reconoce que, en ocasiones, el formulario de evaluación “no da lo que uno espera”. Como él mismo señala, se trata de un sistema informático mediante el cual se califican muchos aspectos del desempeño laboral que luego son ponderados por el sistema que emite un valor final. Puesto que estos procesos econométricos no siempre derivan en un resultado que se corresponde con la percepción que el evaluador tiene del *manager* evaluado, lo que se entiende como una injusticia avala la maniobra de los resultados con el fin de que acuerden con la apreciación preconstruida.

Una vez me pasó que repartieron una equis cantidad de plata por mérito y me dieron menos que a otros pares. Y yo le planteé a mi jefe: “¿Por qué?” Me sentí mal. “Yo cumplí todo, hice todo, vos no encontrás nada malo en mí. ¿Por qué!” Y la respuesta fue: “Tu puesto tiene menos peso en la organización. Legales influye menos en la organización” (Directora, 36 años, casada, 1 hijo).

Muchas veces uno tiene que mover el formulario de consulta para que te dé esto digamos ¿no? porque el formulario está hecho por un montón de aspectos que se analizan, para cada aspecto hay que ponerle una evaluación y

después el sistema pondera cada uno de ellos, y da un valor final digamos. Que muchas veces no da lo que uno espera, entonces como uno le cree más a la intuición de uno... (Gerente, 32 años, casado, 2 hijos).

Chiapello (2008) señala la importancia que tiene la dimensión de la cuantificación en los dispositivos de gestión. Una parte importante del trabajo de los *managers* consiste, en efecto, en producir representaciones cifradas de las cuestiones laborales que están a su cargo. Ahora bien, a diferencia de otras profesiones que hacen un uso importante de las cifras (contabilidad, ingeniería, química) las cuantificaciones sobre las cuales se apoya el trabajo de gestión son tanto económicas como sociales: es decir, producen transformaciones sobre las personas concernidas por esas mismas cifras. Es por esta razón que estos indicadores pueden ser manipulados de acuerdo con las imágenes o las decisiones que convienen.

En este sentido, la evaluación de las competencias -dado que no mide logros observables sino que estima las cualidades actitudinales de las personas-, abre un espacio de subjetividad que pone en tensión a la estructura meritocrática sobre la que teóricamente se basa la selección de las personas. Esto no supone decir que el logro de los objetivos “duros” se vea enmascarado por el modo en que las personas son apreciadas por sus cualidades comportamentales: los *managers* están en sus puestos para hacer buenos negocios, permanecen en ellos mientras lo logren y es por eso que son principalmente evaluados. Sin negar esto, más bien sostengo que las perspectivas de carrera de un grupo de personas que exhibe un buen desempeño laboral pueden ser consideradas diferencialmente de acuerdo con la estima subjetiva que se tiene sobre cada una de ellas.

Ahora bien, la apreciación subjetiva no solamente se cuele en la evaluación formal (bajo la rúbrica de las competencias) sino asimismo en múltiples instancias de decisión, más o menos formales, donde los superiores deben calificar a los subordinados. La mayoría de las empresas de este estudio tienen lo que llaman “reuniones de consistencia” o “comités de carrera” que consisten en instancias de discusión grupal, donde los superiores debaten acerca de cada uno de los subordinados (los directores sobre los gerentes, los gerentes sobre los jefes y éstos sobre los empleados capaces de comenzar una carrera jerárquica). Este procedimiento muestra cómo la construcción de redes internas de reconocimiento social funciona activando posibilidades de carrera desiguales. Como señala un gerente de la firma de consumo masivo, su experiencia le muestra que la construcción de una carrera sólida se asienta, fundamentalmente, en la edificación del consenso

favorable acerca de uno en diversas áreas y niveles jerárquicos de la compañía.

Nosotros tenemos un evento que se llama reuniones de consistencia, en las cuales tratamos de generar consenso con respecto a las personas y poder darles un *feedback* respecto de esa visión general. En mi caso he tenido buenas evaluaciones de desempeño, pero creo que he tenido buenas oportunidades, más por los consensos que he generado. En el largo plazo, la carrera depende mucho más de cómo construyas consenso en la compañía en general. Al principio, cuando sos un asistente, poca gente te conoce, la fuente de opinión que hay sobre vos es la evaluación. Ahí sí lo más importante es la evaluación, pero pasaron tres, cuatro años, vieron que tenés potencial, ya empieza a opinar de vos toda el área en la que trabajás, todo Recursos Humanos, el resto de la compañía también, el Directorio y demás. Y ahí es mucho más importante el consenso o crítica que haya a nivel general de las demás personas y del Directorio. Hay gente con muy buenas evaluaciones que nunca tiene posibilidades, porque no logra generar esos consensos y viceversa. Gente que con una evaluación más o menos, cuando hay que dar la oportunidad, todo el mundo busca a esa persona (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo).

En el mismo sentido, uno de los gerentes de la firma de auditoría manifiesta que, si bien la evaluación es un proceso formal que debe cumplirse, es sobre todo la “imagen pública” de las personas lo que activa su consideración para nuevos puestos. Como él mismo reconoce, al momento de convocar a un subordinado para integrar un grupo de trabajo, la interconsulta con sus pares prima sobre la consulta de la evaluación formal que realiza recursos humanos: *“en realidad es más que nada por el boca a boca. Yo para convocar a alguien le pregunto a otro par, ‘che, laburaste con aquel ¿qué tal? ¿es bueno? ¿es malo?’ ‘no, es un desastre, no lo planifiques, sí, es buenísimo, más o menos, medio lento”* (Gerente, 28 años, soltero).

La dimensión relacional que hace de la evaluación un proceso de construcción cotidiana del consenso sobre el valor de las personas exige a los *managers* emprender el cultivo de reconocimiento social (Honneth, 1997). Según Faguer y Balazs (1996) las técnicas de evaluación del *management* moderno suponen que las personas sepan negociar el valor de su trabajo, generar estima, empatía. En este sentido, exhibir una personalidad segura, comunicativa, propia del líder que resulta descrito en los manuales de competencias, tiene efectos positivos en la estima social que, por el contrario, castiga a aquellos “excesivamente tímidos” o poco demostrativos.

Es de este modo como la gramática *managerial* teje la trama que constituye individuos y grupos: en buena medida los procesos de

selección se realizan a partir de observar la puesta en forma de competencias que modelan formas de acción. La gramática *managerial* no opera, según sostengo, determinando unívocamente comportamientos o formas de relación social pero sí prefigurando los términos en que, en diversas situaciones públicas, las personas ordenan una determinada presentación de sí (Goffman, 1973).

Si bien los *managers* afirman que la evaluación es una instancia formal y que lo que realmente importa es el desempeño cotidiano, esta “instancia formal” es, sin embargo, el momento en el cual el conjunto de evaluaciones (formales e informales) se asienta en un registro expreso. Más allá de los modos complejos en que la misma se construye, la “nota” tiene una incidencia efectiva en la clasificación de la persona en las grillas que elabora recursos humanos -su lugar en la “matriz de la calificación”- y, por ende, impacta tanto en sus posibilidades de desarrollo como en su ingreso variable (el bono)<sup>22</sup>. Tal como me explicó un joven gerente, mostrando su matriz de diferenciación: “Esta es la matriz de diferenciación que tiene nueve cuadrantes y te muestra dónde estás. Los que están acá [señala uno de los cuadrantes, el extremo superior derecho, donde se ubican quienes obtienen las mejores evaluaciones] son los que más oportunidades van a tener. Estos van a tener un premio normal y estos van a tener premios por debajo de la media. Así se hace todo: se definen los bonos anuales, se define quién es considerado con potencial para crecer al nivel superior, etc.” (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo). La evaluación se traduce, así, en formas de clasificación y diferenciación que ubican a las personas en una trama de posiciones desiguales.

## Conclusiones

En este trabajo examiné los procedimientos formalizados por los cuales ocho grandes empresas fabrican a sus elites. A contramano de la retórica *managerial* que postula la *boundary-less career* y recomienda el recorrido por diversas firmas como modo de acceder a la cima de las organizaciones, mi trabajo muestra que los *managers* han hecho carrera en la empresa. La constitución de la elite corporativa de las mayores firmas locales se efectúa, en gran medida, mediante la implementación de procedimientos de gestión a través de los cuales el departamento de recursos humanos ordena, clasifica y jerarquiza a la población de la

---

<sup>22</sup> La amplia mayoría de los *managers* de este estudio recibe una remuneración adicional (el bono) que varía de acuerdo con la obtención de resultados, corporativos o individuales.

empresa. Por lo tanto, se llega a la cima a partir de superar con éxito las pruebas de selección interna.

Múltiples procedimientos de observación y análisis de personal son implementados para individualizar y desarrollar a los “futuros líderes”. Generalmente llevados adelante con la asistencia de consultoras, estos procedimientos muestran un alto grado de profesionalización y de *expertise* técnica. Sobre la base de una “gestión por competencias” se desarrollan procesos cuidadosamente observados de formación de los futuros cuadros de la organización. Ahora bien, si teóricamente estos procesos se apoyan en mecanismos imparciales de selección meritocrática, la selección conlleva un alto grado de discrecionalidad. Desde el “olfato” necesario para descubrir a un joven con alto potencial, hasta la ponderación de cualidades subjetivas que supone la evaluación de competencias, se evidencia el amplio espacio que se reserva al orden de lo arbitrario.

Estudios como los de Pierre Bourdieu (1979) o Michèle Lamont (1992) mostraron que los procesos de distinción o de construcción de fronteras simbólicas que derivan en situaciones de privilegio tienen como principio constructivo la socialización con valores comunes. Los procesos de selección informal involucrados en el acceso a las posiciones de privilegio tienden a reproducir las condiciones sociales ventajosas que hicieron que las personas mejor acomodadas llegaran a la cima. En consecuencia, una dimensión central de la reproducción de la desigualdad de clase corresponde al uso inadvertido de criterios de evaluación clasistas que utilizan los miembros de las clases medias altas que ocupan lugares de selección en diversos ámbitos de la vida social.

Esto permite comprender el papel que juegan las cualidades relacionales en la edificación de una carrera exitosa y los límites que enfrenta la meritocracia como gramática de justificación. Indudablemente, los factores informales intervienen en los procesos de jerarquización (Dalton, 1951). Por eso, si el estudio de los mecanismos por los cuales las empresas fabrican a sus dirigentes es ineludible, una comprensión cabal de la selección de las elites directivas requiere, asimismo, considerar aquellos elementos que están por fuera del manual. Éstos juegan un papel central entre el conjunto de procesos que terminan por concluir en la constitución del grupo que va a liderar las principales empresas del país.

## Referencias

- Azpiazu, D. y Basualdo, E. (2009). *Transformaciones estructurales de la economía Argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*. Buenos Aires: PNUD.
- Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: FLACSO-Siglo XXI.
- Battistini, O. (2005). El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser. Ponencia presentada en 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades, Buenos Aires.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bouffartigue, P. y Pochic, S. (2002). Cadres nomades : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. En *Sociología del trabajo*, 85, 96-106.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinción: crítica social del juicio*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Bournois F. y Roussillon, S. (1998). *Préparer les dirigeants de demain: une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*. Paris : Editions d'Organisations.
- Burt R., Hogarth, R. y Michaud, C. (2000). The social capital of french and american managers. *Organization Science*, 11(2), 123-147.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Seuil/La république des idées.
- Chandler, A. D. Jr. (1969). The Role of Business in the United States: A Historical Survey. *Daedalus*, 98 (1), 23-40.
- Chiapello, E. (2008). Etudier des actes de gestion en les reliant aux caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques. In J.-L. Metzger et M. Benedetto-Meyer (Sous la dir. de) *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Chudnovsky, D., López, A., Pupato, G. y Rossi, G. (2004). Sobreviviendo en la Convertibilidad. Innovación, empresas transnacionales y productividad en la industria manufacturera. En *Desarrollo Económico*, 44 (175), 365-395.

- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil.
- Dany, F. (2001). La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. In P. Bouffartigue (Dir.) *Cadres: la grande rupture*, La Découverte.
- Dalton, M. (1951). Informal factors in career achievement. En *American Journal of Sociology*, 56 (5), 407-415.
- Defillippi, R. y Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (4), 307-324.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA Editions.
- Del Bono, Andrea (2005). Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los *call centers* en Argentina. Ponencia presentada en 7mo. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades, Buenos Aires.
- Djelic, M.-L. y Quack S. (Eds.) (2003). *Globalization and Institutions. Redefining the rules of the economic game*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
- Dubet, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*. Paris : Seuil.
- Faguer, J.-P., Balazs, G. (1996). Une nouvelle forme de management, l'évaluation. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1996, 114 (1), 68-78.
- Falcoz, C. (2001). La carrière 'classique' existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel. *Gérer et comprendre*, 4-17.
- Falcoz, C. (2002). La gestion des cadres à haut potentiel. En *Revue Française de Gestion*, 138 (28), 21-31.
- Finch-Lees, T., Mabey, C. y Liefoghe, A. (2005). 'In the name of capability': a critical discursive evaluation of competency-based management development. En *Human Relations*, 58 (9), 1185-1222.
- Finlay, W. y Coverdill, J. (2000). Risk, opportunism, and structural holes. How head-hunters manage clients and earn fees. En *Work and Occupations*, 27 (3), 377-405.

- Gautié, J., Godechot, O. y Sorignet, P.E. (2005). Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête. En *Sociologie du travail*, 47 (3), 383-404.
- Giddens, A. (1990). Elites in the British Class Structure. In J. Scott (Ed.) *The Sociology of Elites: the study of elite*, (1). Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Goffman, E. (1973 [1959]). *La mise en scène de la vie quotidienne*, (1), *La présentation de soi*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Honneth, A. (1997 [1992]). *La lucha por el reconocimiento*. Barcelona: Crítica.
- Kessler, G. y Espinoza, V. (2003). Movilidad social y trayectorias ocupacionales en Argentina: rupturas y algunas paradojas del caso de Buenos Aires. En *Serie Políticas Sociales*, 66. CEPAL.
- Lallement, M. (2007). *Le travail, une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Lamont, M. (1992). *Money, Morals, and Manners: The Culture of the French and American Upper-middle Class*. Chicago y Londres: University of Chicago Press.
- Lichtenberger, Y. (2000). Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación. Documentos para seminarios, 7, CEIL-PIETTE, CONICET.
- Luci, F. (2006). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Paidós.
- Luci, F. (2014). La “internacional de los managers”: cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales. En *Revista A Contracorriente*, 11 (2), 166-194.
- Metzger J.-L. y Benedetto-Meyer, M. (Sous la dir. de) (2008). *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*. Paris: Editions L’Harmattan.
- McKenna, C. (2007). *The world’s newest profession. Management consulting in the twentieth century*. Cambridge University Press.
- Novick M., Miravalles, M. y Senén González, C. (1997). Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones. En M. Novick y M. A. Gallart (Coord.) *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: OIT-CINTEFOR.

Oiry, E., d'Iribarne, A. (2001). La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification. En *Sociologie du travail*, 43, 49–66.

Reynaud, J.-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. En *Sociologie du travail*, 43, 7-31.

Senén González, C. (2005). Análisis de 'best practices' en capacitación en empresas líderes en Argentina. Santiago de Chile: CEPAL

Svampa, M. (2001). *Los que ganaron. La vida en los countries y barrios privados*. Buenos Aires: Biblos.

Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Buenos Aires: UNGS.