

#### Grupo 4: Trabajo y estructura social

### Procesos de jerarquización socioprofesional en las grandes compañías: la carrera managerial y el acceso a las clases superiores

**Florencia Luci**

Pertenencia institucional: Instituto de Investigaciones Gino Germani-UBA / CONICET  
florluci@gmail.com

#### Presentación

La cuestión de la producción de la élite managerial es una preocupación central de las grandes corporaciones al igual que una dimensión clave de la dinámica de recomposición de las clases superiores en las sociedades modernas. La separación entre “propiedad” y “dirección” supuso que, a diferencia del capitalismo personalista tradicional -donde los patrones administraban sus empresas-, una nueva jerarquía de asalariados comenzara a tener a su cargo la dirección de la organización. De allí en más, la posición particular de los managers en la estructura de las organizaciones -donde si bien no detentan la propiedad tienen un gran poder de decisión y acción- abriría una serie de interrogantes que permiten cuestionar las definiciones taxativas acerca de la “clase dominante”. Ciertamente, la emergencia de un grupo no propietario pero que asume la función directiva de las empresas va a complejizar la pregunta acerca de quiénes son los agentes que efectivamente orientan la dirección de las principales instituciones económicas.

Ahora bien, la profesionalización de la tarea de dirigir las grandes compañías va a consolidar, asimismo, un nuevo canal de acceso a las clases privilegiadas. En efecto, a diferencia de los grandes poseedores (capitalistas, terratenientes), la inclusión de los managers como un segmento de la élite económica va a asociarse al hecho de alcanzar los más altos escalones de la escalera organizacional. Ya no sólo la propiedad de los medios de producir va a permitir a ciertas personas acceder a la cima del poder económico.

Sobre la base de un trabajo de campo realizado en ocho grandes empresas del país, esta presentación se propone reflexionar sobre la prosecución de la carrera directiva, la constitución de jerarquías en las organizaciones económicas y los procesos de configuración de los grupos sociales predominantes. El objetivo es, en suma, analizar la relación entre el

acceso a la élite managerial y la posibilidad de alcanzar los beneficios -económicos, de estatus- de las clases superiores.

### *Nota metodológica*

*El artículo se apoya en un trabajo de investigación cualitativo realizado en ocho grandes empresas<sup>1</sup> de diversos rubros -industriales, servicios, consultoría, construcción- y formas de propiedad -firmas multinacionales, grupos locales, empresas privatizadas-. 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: si bien esto varía en cada empresa, aproximadamente un 80% son varones y un 20% mujeres. El mismo criterio fue seguido para la repartición por nivel jerárquico: directores y gerentes. 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 relevó material documental interno de las firmas y se realizó un trabajo de observación etnográfica 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 (cf. Luci, 2009).*

### **Reconfiguración empresarial y polarización social: el nuevo lugar de los managers de grandes compañías**

La pregunta por la constitución de las élites manageriales de grandes empresas debe situarse en el contexto de una serie de procesos más amplios que involucraron a la sociedad argentina de fines del siglo XX: me refiero a la transformación mayor de la estructura social, económica y de clases que se consolidó en los años '90. Entre el conjunto de transformaciones que se dieron en esa época dos procesos resultan significativos para la comprensión del objeto que nos concierne: la recomposición de la estructura empresarial del país y de los grupos sociales y profesionales predominantes.

---

<sup>1</sup> Hablo de “grandes empresas” según la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), que recaba datos referidos a las 500 empresas privadas no financieras más grandes del país, disponible en: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar). Las 8 empresas consideradas figuran entre las 100 más grandes del país

Por un lado, realizando lo que se llamaría “ajuste estructural”, el gobierno de Carlos Menem emprendió un ciclo de profundas reformas basadas en una política económica de apertura al mercado externo y la reforma de las principales instituciones políticas. El ingreso masivo de capital extranjero que se produjo como consecuencia de la liberalización comercial y financiera se acompañó de una ola de privatizaciones inédita, que despojó en pocos años al Estado de la mayoría de sus bienes y empresas de servicios públicos. En consecuencia, la composición de las empresas que pasaron a liderar la economía cambió sustancialmente: las grandes transnacionales resultaron las ganadoras de la reconversión productiva que se dio en esa década (Basualdo, 2006). Entre 1993 y 2004 el porcentaje de empresas con participación extranjera pasó del 33% al 67%<sup>2</sup>.

Al mismo tiempo que se operaba una profunda transformación económica, se delineaba la trama de polarización social que comenzaría a caracterizar a la sociedad argentina<sup>3</sup>. Por un lado, el estancamiento socioeconómico de las capas medias y bajas se tradujo en procesos de movilidad social descendente asociados a la desregulación del mercado de trabajo y el aumento del desempleo. El fenómeno inédito de empobrecimiento de las clases medias llevó a los sociólogos locales a hablar de “nuevos pobres” (Minujin y Kessler, 1995). Como pronto se evidenció, el esquema de liberalización propuesto por el menemismo comportaría consecuencias regresivas en el plano social: las cifras de los principales indicadores sociales y de empleo<sup>4</sup> reflejaban el aumento de la desigualdad y la exclusión<sup>5</sup>. Argentina redescubría, así, la “cuestión social” que se creía zanjada por el esquema que había hecho del pleno empleo el fundamento de la integración. La crisis que se desenlazó a finales de 2001 marcó trágicamente el final de una década que llevó al país a las peores condiciones de su historia.

---

<sup>2</sup> Siendo la participación extranjera mayor al 50% en un 86% de los casos. Según la Encuesta Nacional a Grandes Empresas que realiza el INDEC, y que comprende a las 500 empresas no financieras más importantes del país.

<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).

<sup>4</sup> Por sólo mencionar dos indicadores: la desocupación pasó del 6% en 1990 al 18% en 1995 y al 21,5% en 2002; el porcentaje de personas bajo la línea de la pobreza recorre una trayectoria ascendente que va del orden del 20% los primeros años de la década del '90 para llegar al 49% en 2002 (INDEC).

<sup>5</sup> Hasta los años '70 la distribución de la ingreso en la Argentina era similar a la de muchos países desarrollados: en 1974 los ingresos del 10% más rico eran 12,7 veces mayores que los del 10% más pobre; el avance de la polarización social hizo que en 1999 esta diferencia ascendiera a 32,9 veces (Beccaria, 2001).

Por otro lado, como contracara de aquel proceso, una nueva franja emergía como “ganadora” (Svampa, 2001): se trata 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 que adquirieron las firmas multinacionales como agentes de punta de la economía, nuevos puestos de empleo de élite se abrían para los profesionales provistos de las competencias vinculadas con la conducción estratégica de empresas en el nuevo contexto productivo y de gestión global<sup>6</sup>.

Emergentes de un fuerte proceso de polarización social, estos “nuevos ricos”<sup>7</sup>, distinguibles sociológicamente de las clases altas tradicionales (Heredia, 2009), pasaron a conformar un nuevo segmento para el cual se articulaban formas de consumo específicas que, al mismo tiempo que revelaban nuevas estrategias de distinción y diferenciación, manifestaban una recomposición más desigual del espacio social. Los pocos trabajos que han analizado los procesos que describen a estas clases medias en ascenso destacan la emergencia de un nuevo tipo de ciudadanía patrimonialista (Svampa, 2005) caracterizada por la mercantilización de los bienes y servicios básicos -educación, salud, vivienda, seguridad- y la profundización de la desigualdad socioespacial<sup>8</sup>.

En un sentido, los '90 pueden caracterizarse como el momento de la construcción de una sociedad donde, mientras crecientes franjas de la población pasaban a engrosar los porcentajes de pobreza y desempleo, se exaltaba una forma de “éxito social” asociada a la capacidad de consumo y la performance individual en el mercado (Grassi, 2004). En efecto, en lo que fue la constitución de una trama social más desigual, los términos “éxito” y “fracaso” devinieron explicativos de lógicas sociales. Si como dice Tilly (2000), las desiguales ventajas que gozan

---

<sup>6</sup> Como señalan Kessler y Espinoza (2003), el incremento de los puestos profesionales y técnicos ha sido una vía de ascenso social abierta en la Argentina de los '90 para nuevas generaciones de trabajadores. Para las posiciones altas se observa un aumento de la categoría de empleadores-gerentes y profesionales, que aparecen como las mejores oportunidades de llegada para las trayectorias laborales.

<sup>7</sup> Una situación similar describe Lima (2007) para Brasil, al observar la “Nova Sociedade Emergente” de los noventa y los “emprendedores del éxito” que se afirman como una nueva élite que viene a manifestar el triunfo de una nueva economía -aperturista, privatista- en el mercado global.

<sup>8</sup> Puede verse Svampa y González Bombal (2001) para un análisis de la polarización de la trama urbana y el *boom* de las urbanizaciones cerradas; Lorenc Valcarce (2007) sobre la “mercantilización de la seguridad” y la expansión de los servicios de vigilancia privada; los análisis de Fidalgo (2008) sobre el “mercado de la salud” que se genera con la desregulación del seguro social y el auge de las empresas de medicina prepaga; o los trabajos de Veleda (2008) sobre la segregación educativa.

los seres humanos corresponden a diferencias categoriales que ordenan pares de relaciones asimétricas, puede decirse que en esta época se produjo un importante trabajo categorial de redefinición de las fronteras que operan el cierre social. Nuevas nociones resultaron significativas para describir la dinámica de la desigualdad que englobaba la contraposición “ganador-perdedor”: finanzas-industria, global-local, riqueza-pobreza, mercado-protección, extranjero-nacional, consumo-exclusión, privado-público.

La centralidad de estos procesos en la estructuración de los grupos sociales predominantes de Argentina me llevó a estudiar las formas que asume la producción la élite managerial de las grandes empresas, así como sus características socioprofesionales. En primer término, era posible preguntarse en qué medida la internacionalización vertiginosa de los sectores más competitivos trajo aparejada la implementación de nuevos modos de gestión empresarial y la incorporación de formas modernas de management de los recursos humanos. Esto redefiniría las características requeridas a los profesionales idóneos para conducir estas firmas, así como los procedimientos para reclutarlos, capacitarlos y desarrollarlos. En el mismo sentido, la eventual transformación de las condiciones para acceder a los escalones más altos de las grandes organizaciones supondría, en consecuencia, la reorganización más general de los modos de estratificación social. Como dice Champy (2009) las profesiones tienen un lugar considerable en la sociedad: la división del trabajo entre grupos profesionales juega un rol importante en la repartición de la riqueza, el poder y el prestigio, y por ende, en la estratificación social. Están involucradas, por lo tanto, en la definición de las relaciones entre las clases, entendidas al menos en sentido weberiano: como individuos que comparten una misma situación económica (Weber, 1996 [1922]).

### **La fabricación de los dirigentes y la constitución de las élites en Argentina**

El estudio de la constitución de las élites manageriales requiere considerar articuladamente dos procesos: la integración del grupo dirigente se produce a través de la realización exitosa de una carrera organizacional. En efecto, la constitución de esta particular élite -es decir, los procesos por los cuales un número reducido de personas accede a las máximas posiciones de la jerarquía organizacional- se realiza bajo la forma de una carrera profesional. Analizar las características que adquiere esta carrera en cada empresa, así como las trayectorias que recorren los managers, es, en consecuencia, un camino ineludible para conocer las formas de

calificación y clasificación que derivan en desiguales condiciones de integración-éxito profesional.

Ahora bien, previo a esto, es necesario enraizar las condiciones de producción de este grupo en la trama más vasta de constitución de las élites en Argentina. En efecto, las características que asume la “fabricación organizacional de dirigentes” (Guillaume y Pochic, 2007) no remiten únicamente a los procesos y requerimientos de cada empresa ni, menos aún, a los de la esfera económica en la cual están insertas. Como Granovetter (1985) señaló hace tiempo, las empresas están *embedded* en un marco legal así como en una trama de relaciones sociales y políticas más complejas. Por ende, los procedimientos específicos por los cuales las empresas seleccionan a sus dirigentes deben comprenderse en el marco más amplio de los procesos de constitución de las élites de cada sociedad. Los particulares modos en que se relacionan ambos procesos explican las significativas diferencias que presenta la producción de managers en cada país (diferencias que abarcan incluso a los managers de una misma corporación que se asienta en diferentes territorios<sup>9</sup>).

Por eso, si bien el estudio de los procedimientos organizacionales mediante los cuales las firmas delinean su estructura managerial -los modos en que reclutan, evalúan y promueven a quienes formarán parte de la élite- es ineludible, esto no agota la comprensión de la constitución de los dirigentes de empresas. Este recorte resulta insuficiente si no se lo vincula con los procesos más generales que explican qué personas han llegado a transitar la carrera hacia la cima. En efecto, el modo en que las sociedades organizan las trayectorias sociales (de clase, educativas) en el marco de un determinado registro institucional -que habilita o restringe el acceso de diferentes individuos a determinadas posiciones- es central para comprender el objeto que nos compete.

En un estudio sobre la estructura de clases británica, Giddens (1990) propone considerar tres dimensiones para comprender los modos en que las diferentes sociedades componen sus

---

<sup>9</sup> Siendo una de las firmas más importantes del mundo, la empresa de consumo masivo, por ejemplo, no es igualmente reputada y valorada como “mejor lugar para trabajar” en los diferentes países en los que se asienta. Uno de sus directivos explica que: “*en muy pocos países del mundo, XXX es el empleador preferido. En muy pocos países del mundo, tiene los shares de negocios que tiene acá y le gana a la competencia como le gana acá. En muy pocos países es el cliente preferido de los supermercados como es acá*” (Director, 37 años, 2casado, 2 hijos). La particular trama sobre la cual se asienta la empresa en suelo argentino se organizó sobre el alto prestigio de esta firma y su valoración como un lugar ejemplar para trabajar, lo cual genera un círculo virtuoso en lo que refiere a reclutar a las personas más calificadas y motivadas. Su élite managerial es una de las más prestigiosas del país.



élites<sup>10</sup>. En primer lugar, los elementos vinculados con el reclutamiento: el grado de apertura en cuanto a la inclusión de individuos de diversos perfiles socioeconómicos o el cierre en las clases privilegiadas; así como los canales mediante los cuales este reclutamiento se lleva a cabo. Segundo, propone analizar el nivel de integración moral (el hecho de compartir unas ideas y un *ethos* común) y social (la frecuencia y la naturaleza de las relaciones entre los miembros de la élite). Por último, sugiere estudiar en qué medida el poder está difundido en la sociedad y en qué medida centralizado en manos de la élite.

En referencia a esto, vale decir que en Argentina no es posible reconocer un sistema de producción de élites claramente organizado, como sucede por ejemplo en Francia, donde existe una firme relación entre un sistema educativo que distingue a las mejores *écoles* y asocia las trayectorias de sus egresados a la integración de los *grands corps* del Estado o a las grandes firmas privadas<sup>11</sup>. En la Argentina la tradición pública que caracterizó a su sistema educativo<sup>12</sup> -con una amplia oferta gratuita desde el nivel primario al universitario-, así como su relativamente escasa segmentación de circuitos diferenciales, derivaron en una baja relación entre una particular carrera educativa y el acceso a las posiciones de privilegio<sup>13</sup> (Tiramonti y Gessaghi, 2009), como sí ocurre, por ejemplo, en países como Brasil<sup>14</sup>. Hay incluso cierto acuerdo acerca de la dificultad de distinguir en Argentina un grupo preciso que, por su nivel de integración moral y social, pueda definirse como “élite”. En una sociedad donde la idea de progreso fue, durante gran parte del siglo XX, un componente central del imaginario social (Svampa, 2005), prevaleció más bien la idea -que algunos califican de

---

<sup>10</sup> Giddens define a las élites como aquellos grupos de individuos que ocupan posiciones definidas de autoridad en la cima de una organización o institución (1990, p. 348).

<sup>11</sup> Son numerosos los estudios que abordan esta cuestión, entre ellos: Bourdieu, Boltanski y de Saint Martin (1973), Dagnaud y Mehl (1983), Suleiman (1999).

<sup>12</sup> Durante los años '90, en el marco de la degradación de los servicios públicos, el aumento de la matrícula de la educación privada y la expansión de una oferta educativa diferenciada por clase social, parece iniciar una tendencia a una mayor diferenciación y segmentación que tiende a revertir la matriz integracionista del sistema educativo argentino (Veleda, 2008).

<sup>13</sup> Con esto no se quiere afirmar que el Estado se haya desentendido de la formación de sus élites. Hay que señalar, por ejemplo, el rol que estaban destinados a cumplir los Colegios Nacionales -en especial el de Buenos Aires- en la formación de los dirigentes políticos y las escuelas de comercio -como el Pellegrini-. Ahora bien, si es cierto que estos colegios tuvieron un rol importante en este sentido, no puede hablarse, sin embargo, de la formalización de un circuito específico de formación de élites.

<sup>14</sup> El sistema educativo brasileño, a diferencia del argentino, organiza tempranamente -desde la educación secundaria- las carreras educativas de las élites, asociando el ingreso a las más costosas instituciones privadas que serán luego las que monopolizan la preparación para la admisión a las mejores universidades (Almeida, 2001).

“mito”<sup>15</sup> y otros de “igualitarismo populista” (Terán, 2002)-, de la existencia de posibilidades igualmente abiertas para las diferentes personas. Imagen a la cual el libre acceso a la educación pública gratuita y la existencia de un mercado de empleo extendido contribuyeron, sin duda.

En un estudio reciente, Tiramonti y Ziegler (2008) afirman que la baja formalización de circuitos de formación específicos para los grupos dirigentes tuvo como consecuencia que las trayectorias que señalan el recorrido hacia los niveles superiores de los diversos ámbitos de la sociedad sean imprecisas y que más bien se advierta la heterogeneidad de situaciones y de recursos que entran en juego. Si bien esto no implica que el origen de clase no intervenga diferenciando posibilidades desiguales, las autoras sostienen, no obstante, que la ocupación de los peldaños más elevados se produce a partir de la disposición de recursos muy variados, donde las redes individuales y las relaciones informales reemplazan a los canales institucionalizados.

Si bien este análisis otorga un peso, a mi juicio, excesivo a los factores individuales y a la falta de reglas<sup>16</sup> en la disputa por los lugares socialmente reconocidos, acierta en resaltar la importancia del capital social (las relaciones sociales y las pertenencias políticas) y el peso de las relaciones informales; yo sostengo además que de ello deriva una mayor precariedad de las posiciones sociales. En efecto, como consecuencia de la ausencia de circuitos formalmente instituidos que legitimen el estatuto alcanzado, éste es, en mayor medida, precario, inestable, incierto, lo cual refuerza el trabajo individual de producción del propio sostén.

¿Cómo comprender en este marco la singularidad que ofrece la constitución de las élites manageriales? Procurando desentrañar cómo se producen las estructuras jerárquicas de las organizaciones en el seno de los diferentes países, el “análisis societal” propone considerar tres elementos (Maurice, Sellier y Silvestre, 1979)<sup>17</sup>. En primer lugar, el sistema educativo

---

<sup>15</sup> El “mito” encubre, tras la idea igualitarista de posibilidades abiertas para todos los sectores sociales, el complejo entramado de estrategias con que la sociedad actualiza oportunidades muy diferentes para los distintos sectores (Tiramonti y Ziegler, 2008, p. 13).

<sup>16</sup> Esto puede observarse en fragmentos como los siguientes: “*la ocupación de los espacios de poder responde a una lógica de mercado y de promoción desregulada, que propicia un individualismo extremo en la disputa por los lugares*” (Tiramonti y Ziegler, 2008, p. 16), “*en el caso argentino la competencia individual parece haber sido el procedimiento más habitual*” (*idem*, p. 17), “*es un mercado de competencia donde no están establecidas de antemano las trayectorias ni los recursos*” (*idem*, p. 18).

<sup>17</sup> Reflexiones más recientes sobre la vigencia del análisis societal pueden verse en Maurice, Sorge, Sellier, Nohara y Verdier (1998).



como proveedor de personas que poseen ciertas calificaciones contribuye a estructurar a la organización, que ofrece posiciones adaptadas a estas expectativas y conocimientos. También la estructura interna de las firmas tiene un fuerte impacto en la distribución de las posiciones manageriales, creando diversas formas de continuidad y discontinuidad en la escala jerárquica así como sistemas más o menos estratificados. Por último, el sistema de relaciones industriales establece el tipo de vínculo entre empleadores, organismos públicos y gremios. Los arreglos institucionales que resultan de la interacción de estas tres dimensiones definen si en cada país los managers son un grupo reconocido o no, si tienen derechos específicos, o si están sujetos a reglamentaciones o contratos de empleo particulares.

Un estudio sobre los *middle* managers europeos muestra las significativas diferencias que existen en el modo en que los países reclutan, constituyen y regulan a quienes dirigirán las principales empresas (Livian y Burgoyne, 1997). Desde Francia (que tiene uno de los sistemas más firmemente institucionalizados de categorías) hasta el Reino Unido (donde no hay previsiones legales que definan el concepto de *manager*) se evidencia la diversidad que asume esta categoría<sup>18</sup>.

En Argentina, al igual que en el Reino Unido, no existe una trama legal que defina el concepto de manager y reglamente un estatuto para su función. A diferencia de países donde éstos ven definido su estatuto a través de especificaciones legales y contractuales, los managers argentinos no se encuentran encuadrados por ninguna reglamentación específica. La diferenciación más tajante en las empresas corresponde a los empleados de cuello blanco (*white collar*) y azul (*blue collar*) que trabajan, respectivamente, fuera y dentro del convenio colectivo de trabajo y la agremiación; del mismo modo que distingue beneficios sociales específicos (como la obra social<sup>19</sup>). Los managers argentinos no trabajan dentro de convenio ni tienen sindicatos propios (como en Francia, por ejemplo).

Es válido preguntarse en qué medida esto se vincula con un tipo de carrera más volátil y permeable a los virtuales cambios que la dirección de las firmas pueda estipular. Podría decirse que mientras que en Francia las condiciones de acceso a la élite dirigente de empresas están, en mayor medida, reglamentadas y, por ende, aseguradas bajo ciertos preceptos, en

---

<sup>18</sup> Ver también Bournois (1996).

<sup>19</sup> Antes de la desregulación del sistema de salud por parte del Estado a inicios de los '90, y el consecuente desarrollo de la medicina prepaga, OSDE -la Obra Social de los Ejecutivos-, constituía justamente el "seguro social de salud" específico del sector.

Argentina la mayor liberalización acrecienta la competencia y la inseguridad. Más aún, podría afirmarse que esto conlleva la necesidad de contrarrestar esta liberalización mediante la consolidación de esferas de estabilidad dadas por la producción de relaciones (acumulación de capital social, en términos de Bourdieu) que ofrezcan principios de seguridad asentados sobre formas específicas de comunitarización (producción de una red de sostén, de un *entre-soi*).

Al igual que en Alemania (Livian y Burgoyne, 1997), las categorías que distinguen a los empleados jerárquicos en Argentina obedecen más a una clasificación interna de las compañías que a la referencia a un grupo o categoría social, como sucede en Francia (Cf. Boltanski, 1982). En las firmas que componen este estudio las divisiones jerárquicas se establecen entre los *top managers* (presidente y directores), los *senior managers* (la alta gerencia), los *middle managers* (gerentes) y los *junior managers* (jóvenes profesionales con un primer rango de jefatura). Más sintéticamente, los managers argentinos parecen agruparse jerárquicamente según sean directores, gerentes o jefes de área.

Si esta clasificación hace referencia a la definición posicional de la élite, una distinción adicional puede mencionarse en lo que refiere al “poder de decisión”. En este sentido, la definición nativa de éxito asocia el acceso al nivel de “director” con la posibilidad de alcanzar un nivel de decisiones y de acción estratégica más concreto. Así lo describe un gerente de una de las firmas de servicios: *“Un crecimiento sería formar parte de la estructura directiva, no tanto gerencial. Yo hoy por hoy si bien tengo poder decisorio, tengo además mucho contacto con lo operativo, podés ir un pasito más arriba todavía, estar más involucrado en la toma de decisiones, en los manejos”* (Gerente, 30 años, casado).

En síntesis, lo que se viene de describir muestra ciertas características generales sobre la constitución de los grupos predominantes en la Argentina, así como las particularidades normativas que asume la categoría de manager. Ahora bien, ¿quiénes son los managers de las empresas argentinas? ¿Qué características tienen las personas que ocupan las posiciones de mando en las principales firmas?

### **Los “*man who manage*” las firmas de este estudio**

Los datos que arroja esta investigación parecen corroborar la tesis clásica que afirma que el reclutamiento de los managers se asocia con una educación especializada -validada muchas veces por credenciales específicas- que se consolida con el recorrido de la escalera burocrática

(Giddens, 1990). Como se describirá enseguida, los managers de este estudio no provienen de los hogares tradicionales de la clase alta sino que forman parte de la clase media y media-alta, si bien sus padres tienen un alto nivel de instrucción. La obtención de credenciales educativas favorece la prosecución de una carrera que se inicia mediante canales de reclutamiento múltiples y que continúa su recorrido a través de la jerarquía organizacional. Parece ser cierto para el caso argentino que la movilidad intergeneracional (acompañada por el incremento de los niveles educativos) permitió a cierta fracción de la clase media acceder a la élite económica. En este sentido, es posible afirmar que el acceso a la élite managerial implica para ciertas personas un ascenso socioprofesional que conlleva la posibilidad de alcanzar los beneficios -económicos, de estatus- de las clases superiores<sup>20</sup>.

### *Características sociodemográficas*

Un vistazo general de los 88 managers entrevistados (68 hombres y 20 mujeres) muestra que un 78,4% es oriundo del área metropolitana de Buenos Aires y el resto de las principales ciudades del interior<sup>21</sup>. Se trata de personas en su mayoría casadas (71,6% de los casos) con hijos (en 83,7% de los casos). Buena parte de las esposas de estos managers no ha desarrollado una carrera profesional (un 33,3% trabaja en el hogar, un 25,4% en actividades por cuenta propia; el 51,2% de las que trabaja lo hace a tiempo parcial) y gran parte de los maridos de las ejecutivas trabajan por su cuenta, por fuera de la relación de dependencia (64,7% de los casos). Esto ayuda a explicar el tipo de organización familiar que sostiene una carrera de éxito (Luci, 2010b). Los entrevistados son en su mayoría católicos, se consideran personas religiosas y un porcentaje no despreciable tiene una participación religiosa de cierta frecuencia<sup>22</sup>. El 85% es propietario de la vivienda que habita<sup>23</sup>, las cuales se sitúan en las

---

<sup>20</sup> En su estudio sobre la clase alta argentina, Gessaghi (2009) observa las estrategias de distinción que las familias tradicionales desarrollan para diferenciarse de los “arribistas”. El grupo construido como “los otros” por estas familias refiere, por lo general, a los nuevos ricos ligados al sector empresarial por oposición a las clases terratenientes ligadas al campo y la producción agropecuaria.

<sup>21</sup> Hay que aclarar que el alto porcentaje de managers oriundos de Buenos Aires tiene que ver con el hecho de que el trabajo de campo se realizó en esa ciudad (que es, por otra parte, el lugar de asiento de las principales firmas).

<sup>22</sup> Un 83,6% de los entrevistados dice pertenecer a alguna religión: entre ellos la religión católica abarca un 82% de los casos, judía en un 14,8% y protestante en 3,3% (2 personas). Un 19% afirma asistir una vez por semana a un evento religioso (la misa semanal) y un 7,9% asiste una vez por mes, en suma un 27% de los managers asiste al menos una vez por mes a eventos religiosos. Un 33,3% asiste algunas veces al año y sólo un 19,9% dice nunca asistir a un evento religioso. Ahora bien, consultados acerca de si más allá de ser practicante o no se considera alguien religioso un 71,9% responde afirmativamente.

zonas donde tradicionalmente reside la clase acomodada: la parte norte de la capital (los barrios de Recoleta, Palermo, Barrio Norte) así como el conurbano norte de la provincia de Buenos Aires (en estos casos, se trata de urbanizaciones cerradas).

### ***Educación y ascenso social***

Las credenciales educativas parecen ser una condición importante en la carrera managerial: salvo cuatro personas, los 84 managers restantes -un 95,5%- culminaron sus estudios universitarios. Es decir, se sitúan dentro del 15% de los argentinos que tienen estudios universitarios completos. De origen esencialmente público, estos títulos fueron obtenidos en universidades nacionales<sup>24</sup> que otorgaron especialidades diversas: contaduría, ingeniería, abogacía y administración se cuentan entre las carreras más populares<sup>25</sup>. Muchos de ellos optaron por continuar sus estudios realizando postgrados en instituciones privadas: un 59,1% realizó estudios de posgrado, llevados a cabo en su casi totalidad (en un 91,4% de los casos) en instituciones privadas<sup>26</sup>. El posgrado altamente preferido es el MBA -*master in business administration*- (elegido por el 44,2% de quienes siguieron posgrados, cf. Luci, 2009), mientras que el resto realizó estudios diversos (planeamiento estratégico, programas de desarrollo directivo, finanzas, derecho, comunicación, etc.).

Si bien esto evidencia una cierta heterogeneidad en cuanto a los canales educativos que transitaron los managers de este estudio -no siendo posible, en consecuencia, encontrar un canal educativo de provisión de managers que revista una única procedencia social-, es posible, no obstante, distinguir un cierto perfil común. Se trata de universitarios provenientes

---

<sup>23</sup> Esto desacuerda con la tendencia que, según Boltanski y Chiapello (1999), definiría al nuevo tipo de manager conexionista y liberado del peso de la propiedad para poder movilizarse a gusto. En Francia, Gadrey (2001) encuentra, en el mismo sentido, que la propiedad está lejos de haber disminuido.

<sup>24</sup> Las universidades que libraron estos títulos son en su mayoría públicas (un 80%) siendo las más frecuentes la Universidad de Buenos Aires (54,5%), la Universidad Tecnológica Nacional (5,7%) y varias otras universidades nacionales, así como una sola extranjera. Las universidades privadas son principalmente El Salvador (6,8%), la UADE (4,5%) y la UCES (2,3%).

<sup>25</sup> Un 27% de los managers son contadores, un 22,7% ingenieros, un 11,4% abogados y un 10,2% licenciados en administración (el resto tiene profesiones diversas: recursos humanos, relaciones laborales, computación, psicólogos, publicistas, comunicadores sociales, etc.).

<sup>26</sup> La universidad preferida en un 23,1% de los casos es el IAE Austral, una universidad altamente consolidada en posgrados en negocios. El resto de las universidades privadas se dispersa entre varias, siendo El Salvador la segunda más escogida (11,5%). El 9,6% que realizó posgrados en instituciones públicas lo hizo exclusivamente en la UBA. Vale resaltar que 12 managers (un 13,6% del total) realizó estudios de posgrado en el exterior, en Europa y Estados Unidos (entre ellos, 3 concurren a Stanford, 2 a la Universidad de Londres y 2 a Harvard).

del sistema público que han cursado carreras relacionadas con el industria, las leyes y el comercio, y que en buena medida han realizado estudios de posgrado en instituciones educativas privadas vinculadas con los negocios.

Hay que aclarar, no obstante, que la predominancia de la universidad pública debe ser leída en su justo contexto: la mayoría de estos managers cursó sus estudios terciarios con anterioridad a la ampliación de la oferta de universidades privadas que se da en los '90<sup>27</sup>. En el marco de la degradación de los sistemas educativos públicos que se produce desde los '90, y considerando el aumento de la matrícula de la educación privada, serán las próximas generaciones las que informarán acerca de eventuales nuevos circuitos de acceso a las posiciones superiores delineados desde instituciones privadas de élite. Por lo pronto, puede decirse que, habiendo transitado en su mayoría la educación universitaria pública, los managers de este estudio envían a sus hijos a instituciones privadas (en un 88,2% de los casos)<sup>28</sup>. Como dicen Bourdieu, Boltanski y de Saint Martin (1973) la propensión de los miembros de una fracción de clase a desplegar con sus hijos las estrategias e instrumentos de reproducción que fueron las propias o, por el contrario, operar su reconversión, depende de la percepción que surge de la evaluación de las chances de mantener o mejorar la posición. Esta especulación a largo plazo es, no obstante, indicativa de nuevos modos y condiciones de reproducción de clase al mismo tiempo que muestra cómo las percepciones subjetivas (acerca de posibles futuras mejores condiciones de reproducción) contribuyen a las posibilidades objetivas del mantenimiento de la clase.

Si se considera el nivel educativo de los padres como un elemento que da cuenta de la condición de clase, resalta el hecho de que más de la mitad de los padres y más de un tercio de

---

<sup>27</sup> Durante los '90 se ven, en efecto, nacer o expandir una amplia gama de colegios secundarios de elite y sobre todo, algo inédito en el país, universidades privadas de élite (Tiramonti y Ziegler, 2008). Exclusivas por su alto costo, estas instituciones comenzaron a atraer a los hijos de las clases más altas dándose un proceso de diferenciación universitaria que comenzó a segmentar la población de estudios terciarios por clase. Si la Universidad de Buenos Aires fue durante décadas un espacio de socialización común, donde convivían distintos sectores de las clases medias y altas, las nuevas universidades privadas de élite marcan un punto de ruptura. Este es un proceso relativamente nuevo y cuyas consecuencias sociológicas y políticas serán observadas en unos años, pero es dable intuir que introduce un proceso diferenciado de formación de élites inédito en el país.

<sup>28</sup> En efecto, en lo que refiere a la preferencia por la educación de los hijos, se observa que en un 88,2% se opta por establecimientos de educación privada, en un 9,8% por los dos tipos (en la mayoría de los casos esto se da cuando un hijo va al secundario privado y otro a la universidad pública) y sólo el 2% envía a sus hijos exclusivamente a instituciones públicas.

las madres de los entrevistados alcanzó el nivel universitario<sup>29</sup>. Al examinar la actividad laboral del padre sobresale el alto porcentaje de padres (45,5%) que trabaja por fuera de la relación de dependencia, por su cuenta, en actividades profesionales o comerciales. También es significativo que un 14,5% ha tenido empleos jerárquicos. En cuanto a las madres se observa un alto porcentaje de trabajo en el hogar (un 46,4%)<sup>30</sup>. Sólo dos de los entrevistados provienen de hogares obreros (vale aclarar que en ambos casos se trata de entrevistados de más de 55 años, lo que indica la situación “clásica” de ascenso social de las clases populares que podía registrarse en la Argentina previa a los años ’80).

Estos datos parecen acordarse con las tendencias que describen otros estudios, clásicos y contemporáneos, sobre la estratificación y la movilidad social en Argentina. Como señala Beccaria (1978), las categorías superiores tienen índices de asociación más altos que el resto, lo que significa que el estrato original del sujeto ejerce una gran influencia en su destino. Asimismo, las categorías más altas muestran más movimientos ascendentes de los que podrían esperarse en una situación de perfecta movilidad: cuanto más alto es el origen de los individuos, mayores son las posibilidades de escalar socialmente (*idem*, p. 602).

Un estudio más reciente de Kessler y Espinoza (2003) muestra que las ocupaciones de mayor y menor rango en la escala profesional tienen una alta tendencia a la reproducción: la mayor estabilidad se encuentra entre los empleadores y gerentes (100%), a los que le siguen los profesionales (75%), los obreros (50%) y los trabajadores marginales (44%). En el caso de los empresarios, gerentes y profesionales universitarios, las personas alcanzan esa posición luego de una trayectoria de signo ascendente desde diversos orígenes en ocupaciones de calificación media y alta.

Como dice Beccaria, “*Para el análisis de la movilidad social es necesario contar con cifras que muestren el ‘destino’ de los hijos (en términos de categoría socioeconómica) en relación con el estrato logrado por sus padres; en otras palabras, es necesario contar con una distribución de los sujetos clasificados de acuerdo con su estrato socioeconómico de origen y su estrato socioeconómico actual*” (Beccaria, 1978, p. 597). Si bien los datos recabados en

---

<sup>29</sup> Un 53,4% de los padres de los managers de esta tesis alcanzó el nivel universitario, un 27,6% el secundario y un 10,3% alcanzó estudios primarios (un 5,2% tiene estudios de posgrado y 3,5% de nivel terciario). En lo que respecta a las madres, un 40,4% alcanzó el nivel secundario, un 34,6% el universitario, un 13,5% tiene estudios terciarios y un 11,5% estudios primarios.

<sup>30</sup> Sólo un 1,8% de las madres tuvo un empleo jerárquico, un 21,8% trabajó como empleada y un 23,2% por fuera de la relación de dependencia, por su cuenta.



esta investigación no provienen de una muestra representativa, sí señalan cierta tendencia que indicaría la mejora del nivel educativo por parte de los hijos -los managers de esta tesis- que alcanzaron en un 95,5% los estudios universitarios en comparación con el 53,4% de sus padres.

### ***El inicio de la carrera***

Si se observan los modos en que los managers ingresaron a trabajar a las ocho firmas que se incluyen en esta investigación sobresale la diversidad de formas de reclutamiento y la fuerte impronta de las relaciones sociales (capital social). En efecto, un gran porcentaje de los entrevistados -un 31,6%- consiguió su actual trabajo por medio de relaciones (un 15,1% por un amigo o familiar que trabajaba en la empresa, un 11% a través de una relación profesional y un 5,5% por un amigo o familiar ajeno a la empresa), un 9,6% fue contactado por un *head-hunter* -lo cual, como se muestra en Luci (2010a), supone un importante peso del capital social- y un 9,6% fue contactado directamente por la empresa. Solamente un 11% obtuvo su puesto en respuesta a un aviso clasificado y un 11% a través de la universidad (por una pasantía, avisos o bolsa de trabajo). Asimismo sobresale que un 16,6% ingresó a la firma a través del programa de jóvenes profesionales (que supone el ingreso bajo la condición de “futuro directivo”). En suma, los modos de obtención del empleo están altamente relacionados con los canales informales -las relaciones personales y profesionales- y en menor medida asociados a canales como la oferta pública en el diario o la colocación por parte de la universidad.

Si se comparan estos porcentajes con el modo en que los managers consiguieron su primer empleo se observa que el peso de las relaciones sociales fue mayor en este caso: un 52,1% consiguió su primer trabajo por medio de amigos y familiares. Los porcentajes obtención del primer empleo a través de la universidad y por medio de un aviso clasificado son similares: 11%. En cambio, resalta el hecho de que sólo una persona obtuvo su primer trabajo a través del programa de jóvenes profesionales así como no hay ninguna respuesta de reclutamiento a través de *head-hunters* o a través de una relación profesional (que sí tienen un peso mayor una vez iniciada la carrera). De igual modo, es interesante notar que un 12,3% de los managers realizó su primer trabajo en la empresa familiar, lo cual muestra un porcentaje no despreciable de managers que proviene de hogares con cierta tradición empresaria.

En resumen, los “*man who manage*” (Dalton, 1959) las firmas de este estudio son personas universitarias entre las cuales un alto porcentaje tiene estudios de posgrado ligados con los negocios. Proviene de hogares de clase media y media alta con alto nivel de instrucción y cierta afinidad con los empleos jerárquicos y la experiencia empresaria y cuentapropista. Los canales educativos y de reclutamiento al empleo son múltiples, aunque sobresale el fuerte peso de las relaciones sociales (familiares, profesionales, amistosas).

### **Los principios de la jerarquización organizacional: la carrera managerial y la llegada a la cima**

La dinámica de jerarquización al interior de las firmas se realiza sobre la base de un proceso reglado: la carrera managerial. Dado que las posiciones de prestigio son escasas y que su acceso es abierto -en lo formal, todos podrían acceder a los peldaños más elevados-, su obtención es objeto de disputa. Como dicen Bourdieu y de Saint Martin (1978, p. 33) lo propio de las élites de las sociedades democráticas es que sus fronteras no están definidas *a priori* y no cobran jamás la forma de líneas de demarcación estrictas. En el caso de los dirigentes de empresas, formar parte de la élite supone atravesar un proceso de disputa por la posición que va ligado a confirmar la excelencia personal en el transcurso de la trayectoria organizacional. Ahora bien, ¿qué características adquiere la carrera managerial en las grandes empresas argentinas?

Si bien la respuesta a esta pregunta -que permite comprender desde el punto de vista organizacional la relación entre jerarquización profesional y pertenencia de clase-, excede las posibilidades de este artículo es posible marcar algunas cuestiones. En primer lugar, es necesario responder la pregunta por los modos de gestión que se implementan en las grandes empresas. Esto requiere considerar si la recomposición de la cúpula empresaria que se da en los 90 se tradujo en la incorporación de nuevas formas de management de la gran empresa y de gestión de los recursos humanos. Si, ciertamente, los estudios sobre el comportamiento de las corporaciones a nivel global constatan la transformación de los modos de gestión y la preeminencia de las tendencias del management moderno (Boltanski y Chiapelo, 1999), ponderar si estos procesos se verifican localmente es fundamental para conocer el tipo de trayectoria laboral que se organiza en las grandes firmas de Argentina y las exigencias -en

términos de credenciales, capacidades, etc.- que a ello van asociadas para quienes la emprenden.

Ya se señaló que como consecuencia del modelo económico que se implementó en los años '90 las empresas transnacionales pasaron a encabezar la punta de la economía y se situaron como los espacios organizacionales donde una carrera directiva de éxito se desarrolla ligada con el mayor prestigio social. Ahora bien, al momento de considerar si este proceso de internacionalización conllevó la adopción de modelos modernos de management -tanto en lo que refiere a la organización de las relaciones laborales y como a la selección de los dirigentes- no es posible afirmar tendencias únicas sino que es necesario considerar diversas situaciones según los tipos de empresa.

Sin duda, las nuevas 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 alli*, 2004). Aunque muchas corporaciones locales fueron vendidas a capitales extranjeros, otras, por el contrario, lograron adaptarse al escenario de economía abierta y de paridad cambiaria con el dólar, reconvirtiendo su estructura productiva y de recursos humanos. Uno de los hallazgos de este trabajo ha sido constatar que, aunque la modernización de las grandes organizaciones es una tendencia incuestionable, ello no quiere decir que todas las empresas de este estudio desarrollen los mismos modelos productivos. Si bien el management moderno marca la tendencia de la reconversión organizacional, esto no se tradujo en la uniformización de los modelos de gestión. Dos tipos de empresas fueron identificados: 1) empresas que desarrollan formas de gestión modernas, en consonancia con la vanguardia mundial y 2) empresas que muestran relaciones socio-laborales 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 estas firmas.

Dicho esto, si bien es cierto que el estilo más tradicional o patriarcal subsiste en este segundo tipo, ello no obsta que el management moderno marque la tendencia hacia la cual estas organizaciones se alinean. Aunque los modelos productivos y las formas de gestión de los recursos humanos no son uniformes, es innegable que la vanguardia del management delinea la reconversión así como construye el marco normativo y moral que abarca a las grandes empresas que consideré en mi estudio. Así, por ejemplo, si en este segundo tipo de empresas las carreras laborales parecen ser más estables, los gerentes más añosos temen por la continuidad en sus puestos, la cual se ve en cierto sentido amenazada por la presión que ejercen los jóvenes profesionales, quienes -de acuerdo con las pautas de carrera que predominan en las multinacionales y que hegemonizan la construcción de sentidos acerca de lo deseable-, esperan carreras más dinámicas y ascensos más veloces. Fue posible comprobar que esta “presión por la modernización” se traduce en las empresas en medidas de gestión concretas que buscan retener a estos jóvenes profesionales mediante la concreción de transformaciones que tienden a alinear la forma de conducción de la firma en consonancia con la vanguardia del management (Luci, 2010a).

Fue así posible constatar el rol central que juega lo que llamé la “gramática del management” en la constitución de las categorías y las prácticas que ordenan los procesos de jerarquización organizacional. En efecto, ésta interviene en un doble sentido en la producción de los dirigentes: formulando los procedimientos concretos de gestión así como los principios normativos que operan como elementos de traducción, coordinación y justificación de las prácticas. Son, por cierto, las técnicas del management global las que organizan las prácticas formales de selección así como la trama moral que justifica esos procedimientos y su resultado.

Junto al rol estructurante que cumple esta gramática, pudo constatar la responsabilidad que asume el departamento de recursos humanos en su puesta en práctica. Lejos de la vieja administración de personal y jerarquizada en el organigrama de la empresa, esta área se encarga, justamente, de implementar los procedimientos de selección del grupo que va a conducir el destino de la organización. Es bajo la forma de “manuales de competencias” como las empresas traducen la guía prescriptiva y moral que ofrece el management a fin de desarrollar los mecanismos mediante los cuales producen a su élite (Finch-Lees *et alli*, 2005).

Estos manuales definen el perfil del manager ideal de cada firma y diseñan de acuerdo con ello una serie de prácticas de gestión concretas que organizan las pautas de selección, de evaluación y de seguimiento. Es así que las categorías y las formas de relación que esta gramática propone construyen los modos formales de clasificación y jerarquización del espacio y las personas. De este modo, desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, la carrera se produce como un proceso de prueba que confronta a las personas con distintas instancias de examen -test de potencial, evaluaciones periódicas, *assessment center*- que permanentemente las califica y clasifica. Se define así cotidianamente su continuidad o exclusión de la línea de ascenso.

Por una cuestión de espacio no es posible describir aquí en detalle la amplia de gama de procedimientos formales de selección, evaluación y promoción que llevan adelante las empresas, así como tampoco es factible exponer los múltiples “factores informales” (Dalton, 1951) que atraviesan el transcurso de una carrera managerial en las empresas y que explican - con igual grado de importancia- las condiciones involucradas en el acceso a la cima de la organización (al respecto, *cf.* Luci, 2010a).

### **Comentario final**

En esta presentación interesó trazar algunas líneas de relación entre el escenario que compone un nuevo actor en la punta de la economía argentina -las empresas multinacionales-, nuevos agentes capaces de conducirlos y la consecuente recomposición de la estructura de clases que esto supone. En la trama de creciente polarización de la estructura social que se verifica desde los años 90, la preeminencia de las multinacionales asocia la consolidación de la fracción que emerge como “ganadora” al ejercicio de una profesión que, aunque no es nueva, se ve redefinida en el actual contexto productivo y de gestión global. Interesaba, pues, puntear algunas cuestiones vinculadas con la producción de la élite managerial de las principales empresas en el singular contexto de constitución de los grupos dominantes que se da en nuestro país.

En el caso argentino pudo constatarse el carácter impreciso de la constitución de las élites de las diversas esferas de la sociedad -donde por ejemplo no es posible asociar un canal educativo con la ocupación de posiciones privilegio-. Esto implica que el peso de las relaciones sociales -el capital social- sea un elemento importante de ingreso a las firmas y que

la lucha por el puesto se desarrolle, fundamentalmente, en el terreno de la empresa. En efecto, el acceso a las altas posiciones de management de las grandes compañías se produce a partir de desarrollar una trayectoria exitosa en el marco de la carrera managerial.

Puesto que a diferencia de otros países la profesión managerial no está encuadrada en ninguna reglamentación específica, cada firma define el marco de realización-regulación de la carrera directiva. Acceder a la élite managerial y, en consecuencia, alcanzar los beneficios -económicos, de estatus- de las clases superiores, queda en buena medida supeditado a las regulaciones que estipula cada empresa y que responden, en mayor o menor medida, a las formas de conducción global (tanto en cuanto a las estrategias de selección de las personas como a los requisitos -capacidades, credenciales, etc.- que éstas deben poseer) que plantean las tendencias modernas de management de los recursos humanos.

### **Bibliografía citada**

- Almeida, A. (2001) "The formation of the elites in São Paulo Social", *Science Information*, 40 (4), pp. 585-606.
- Basualdo, E. (2006) *Estudios de historia económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Buenos Aires, FLACSO-Siglo XXI.
- Beccaria, L. (1978) "Una contribución al estudio de la movilidad social en la Argentina. Análisis de los resultados de una encuesta para el Gran Buenos Aires", *Desarrollo Económico*, 17(68), pp. 593-618.
- Beccaria, L. (2001) *Empleo e integración social*, Buenos Aires, FCE.
- Boltanski, L. (1982) *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bourdieu, P. y M. de Saint Martin (1978) « Le Patronat », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, 21, pp. 3-82.
- Bourdieu, P., L. Boltanski y M. de Saint Martin (1973) « Les stratégies de reconversion: Les classes sociales et le système d'enseignement », *Social Science Information*; 12 (5), pp. 61-113
- Bournois F. (1996) « Portrait comparé des managers européens », *Revue Française de Gestion*, 111, pp. 115-132.
- Champy, F. (2009) *La sociologie des professions*, PUF, Paris.
- Chudnovsky, D., A. López, G. Pupato y G. Rossi (2004) "Sobreviviendo en la Convertibilidad. Innovación, empresas transnacionales y productividad en la industria manufacturera", *Desarrollo Económico*, 44 (175), pp. 365-395.
- Dagnaud, M. y D. Mehl (1983) "Elite, sub-elite, counter-elite", *Social Science Information*, 22 (6), pp. 817-865.
- Dalton, M. (1951) "Informal factors in career achievement", *American Journal of Sociology*, 56 (5), pp. 407-415.



- Dalton, M. (1959) *Men who manage. Fusions of feeling and theory in administration*, New York, John Wiley and sons.
- Fidalgo M. (2008) *Adiós al derecho a la salud. El desarrollo de la medicina prepaga*, Buenos Aires, Espacio.
- Finch-Lees, T., C. Mabey y A. Liefoghe (2005) “‘In the name of capability’: a critical discursive evaluation of competency-based management development”, *Human Relations*, 58 (9), pp. 1185-1222.
- Gadrey, J. (2001) « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo-libérale », *Sociologie du Travail*, 43 (3), pp. 389-401.
- Gessaghi, V. (2009) *Educación y ‘clases altas’ en la Argentina. Un recorrido posible en la construcción de una problemática de investigación*. Tesis de maestría. FLACSO, Buenos Aires.
- Giddens, A. (1990) “Elites in the British Class Structure”. In J. Scott (ed.) *The Sociology of Elites : the study of elite*, (vol. 1), Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Granovetter, M. (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *The American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- Grassi, E. (2004) *Política y cultura en la sociedad neoliberal. La otra década infame (II)*, Buenos Aires, Espacio Editorial.
- Guillaume C. y S. Pochic (2007) “La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre ”, *Travail, Genre et Sociétés*, 17, pp. 79-104.
- Heredia, M. (2009) “Ricos estructurales y nuevos ricos en la ciudad de Buenos Aires: primeras pistas conceptuales y empíricas”, Congress of the Latin American Studies Association, Rio de Janeiro.
- Kessler, G. y V. Espinoza (2003) “Movilidad social y trayectorias ocupacionales en Argentina: rupturas y algunas paradojas del caso de Buenos Aires”, Serie Políticas Sociales, 66, Santiago de Chile, CEPAL.
- Lima de Oliveira, D. N. (2007) “Ethos “emergente”: as pessoas, as palavras e as coisas”, *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, 28, pp. 175-202.
- Livian Y-F. y J.G. Burgoyne (eds.) (1997) *Middle managers in Europe*, London-New York, Routledge.
- Lorenc Valcarce, F. (2007) *La mercantilisation de la sécurité. Rôles de l'état et de l'initiative privée dans la Constitution des marches de la surveillance en argentine*. Tesis de doctorado, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Luci, F. (2009) “Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management”, *Revista de Antropología Social*, 18, pp. 317-338.
- Luci, F. (2010a). *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en argentine*. Tesis de doctorado, EHESS, Paris.
- Luci, F. (2010b) “La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas”, *Revista Katálysis*, 13, pp. 29-39.
- Maurice M., A. Sorge, F. Sellier, H. Nohara y E. Verdier (1998) « L'analyse sociétale revisitée », Document du Laboratoire d'économie et de Sociologie du Travail (LEST).
- Maurice M., F. Sellier y J-J. Silvestre (1979) « La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal: Comparaison France-Allemagne », *Revue Française de Sociologie*, 20 (2), pp. 331-365.
- Minujín, A. y G. Kessler (1995) *La nueva pobreza en la Argentina*, Buenos Aires, Planeta.
- Suleiman, E. (1999) *Les élites en France : Grands corps et grandes écoles*, Seuil, Paris.

- Svampa M. e I. González Bombal (2001) “Movilidad social ascendente y descendente en las clases medias argentinas: un estudio comparativo”, Documento de trabajo N° 3, SIEMPRO.
- Svampa, M. (2001) *Los que ganaron. La vida en los countries y barrios privados*, Biblos, Buenos Aires.
- Svampa, M. (2005) *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*, Buenos Aires, Taurus.
- Terán, O. (2002) “La experiencia de la crisis”, *Punto de Vista*, 73, pp. 1-3.
- Tilly, C. (2000 [1998]) *La desigualdad persistente*, Buenos Aires, Manantial.
- Tiramonti, G. y S. Ziegler (2008) *La educación de las elites. Aspiraciones, estrategias y oportunidades*, Paidós, Buenos Aires.
- Tiramonti, G. y V. Gessaghi (2009), “La educación de las elites en la Argentina: tensiones entre el mito igualitario y la diferenciación social”, *La formation des élites. Les enjeux de l'ouverture sociale et de la mondialisation*, Colloque international Sciences Po Paris, 17-18 septembre.
- Veleda, C. (2008) *La ségrégation scolaire dans la banlieue de Buenos Aires. Entre la polarisation des classes moyennes et la régulation atomisée*. Tesis de doctorado, EHESS, Paris.
- Weber, M. (1996 [1922]) *Economía y sociedad*, México, FCE.