

Grupo 9: Educación y formación para el trabajo

¿Cuáles son los factores individuales que influyen en la carrera de los Gerentes Generales en América Latina?

Blanco, María Rita

Universidad del Centro Latinoamericano, Rosario – Argentina
mrblanco@cesdec.com.ar

Golik, Mariela

Universidad del Centro Latinoamericano, Rosario - Argentina-
mgolik@cesdec.com.ar

Introducción

Los factores implicados en los resultados de carrera son múltiples y se encuentran en constante interacción entre sí y con el contexto. Es decir, la carrera es un fenómeno multifactorial y complejo. Los factores claves en su desarrollo van a depender no sólo de las características individuales (Reklitis & Trivelas, 2002), o del momento de carrera en que se encuentre la persona sino también del contexto organizacional, del mercado de trabajo local, de la coyuntura económica y la cultura de negocios del país (DeCieri & Dowling, 1999).

En función de la variedad de desafíos que enfrenta todo Gerente General para ser exitoso, una gran cantidad de investigaciones han analizado el éxito de carrera y los factores/estrategias para alcanzarlo. La identificación de estos factores y el diseño e implementación de las estrategias adecuadas contribuyen al éxito de carrera (Aryee *et al.*, 1994).

Judge *et al.* (1995, p.486) definen al éxito de carrera como *‘los resultados o logros positivos psicológicos o vinculados con el trabajo que una persona ha acumulado como resultado de sus experiencias de trabajo’*. Numerosos estudios (Judge *et al.*, 1995; Seibert *et al.*, 2001) han distinguido el éxito objetivo del subjetivo. El primero se refiere a los logros que pueden ser objetivamente juzgados por otros, tales como la compensación, las promociones o la posición organizacional (Ng *et al.*, 2005). El éxito subjetivo, por su parte, se refiere a la

evaluación personal que el individuo realiza de su carrera (Judge *et al.*, 1995). El presente estudio se concentrará en los indicadores objetivos de éxito de carrera.

Según Callanan (2003) una variedad de factores contextuales, organizacionales e individuales influyen el éxito de carrera (Ferris & Judge, 1991). Los factores contextuales de carrera incluyen las condiciones del entorno (Chudzikowski *et al.*, 2009), la preponderancia o no de los mercados laborales internos (Saskia, 2010), los entornos institucionales (estructuras sociales, jurídicas y políticas) así como las características de la comunidad en la cual esa carrera se desarrolla.

Los factores organizacionales incluyen el mentoring (Kram, 1988), el tipo de posición (Whitely *et al.*, 1991), los desafíos al comienzo de la carrera (Citrin & Smith, 2003), los sistemas de carrera (London & Stumpf, 1982) y la reputación de la firma (Hamori, 2007).

Finalmente, los factores individuales comprenden los rasgos de personalidad (Howard & Bray, 1988), la habilidad cognitiva (Judge *et al.*, 2010), los factores motivacionales como las horas trabajadas (Whitely *et al.*, 1991), las actitudes y predisposiciones de la persona (Lent *et al.*, 1994), los factores familiares (Greenhaus & Beutell, 1985), los factores demográficas como el género, estado civil y estatus socio-económico (Tharenou, 1997; Ng *et al.*, 2005) y los componentes del capital humano: educación, experiencia, interrupciones de carrera (Whitely *et al.*, 1991) y el capital social (Bourdieu, 1986; Granovetter, 1973).

Schneider & Barsoux (1997) compararon diferentes respuestas a la pregunta “¿Cuál es el criterio más importante para el éxito gerencial?”. Las respuestas varían de acuerdo con el país. En la cultura norteamericana, la respuesta correcta es la ambición y capacidad. En Francia, el criterio prevaleciente es haber estudiado o no en una de las Grandes Ecoles. Por su parte, el modelo alemán pone énfasis en la competencia funcional y técnica, mientras que en Inglaterra lo importante es la educación clásica y un enfoque generalista. Los japoneses valoran las calificaciones de una universidad prestigiosa, la lealtad y el cumplimiento de las normas. Podemos observar que no existe una única respuesta para esta pregunta, al

encontrarse las carreras influenciadas por las culturas nacionales y las tendencias de los mercados laborales. Es decir, los factores vinculados al éxito de carrera de los Gerentes Generales presentarán diferentes grados de incidencia de acuerdo con el país. La mayor parte de los estudios que han analizado esta problemática lo han hecho en el contexto europeo y norteamericano. A nuestro entender, las investigaciones sobre la realidad latinoamericana son cuasi inexistentes.

En consecuencia, el presente trabajo tiene por objetivo definir los factores individuales clave que influyen el acceso al puesto de Gerente General en América Latina. Esta investigación presenta un análisis latinoamericano, evaluando la aplicabilidad de los conceptos de carrera, generados en Estados Unidos y Europa a los mercados laborales regionales.

1. Marco teórico

Como ya mencionamos, los factores que afectan los resultados de carrera son numerosos (contextuales, organizacionales e individuales). A fin de abordar aquellos que condicionan el desarrollo de una carrera de Gerente General, adoptaremos el concepto de capital de carrera de Iellatchitch, Mayhofer & Meyer (2001). El mismo comprende los diferentes modos de apoyo con que cuenta la persona para invertir en su carrera. Este capital es una combinatoria de tres formas de capital identificadas por Bourdieu: capital económico, social y cultural.

En primer lugar, el capital económico constituye la forma más eficiente de capital, el cual puede ser fácilmente convertido en capital cultural, social y simbólico y viceversa (Postone, Lipuma *et al.*, 1993).

En segundo lugar, el capital social describe las relaciones de reconocimiento mutuo, los recursos basados en las conexiones sociales y los grupos o clases de miembros. Puede ser legitimado e institucionalizado por la familia, el grupo o la clase social y funciona como un multiplicador, el cual refuerza los efectos del capital económico y cultural.

Finalmente, el capital cultural/humano hace referencia a la educación. La duración del proceso mismo de adquisición es considerado como un indicador de capital (Bourdieu, 1983). El mismo puede existir en tres formas: 1) incorporado, es decir las disposiciones durables del habitus 2) objetivado, bajo la forma de productos culturales (libros, pinturas, diccionarios, instrumentos etc.) 3) institucionalizado (bajo la forma de títulos académicos, relativamente independientes del capital cultural efectivamente incorporado). El capital cultural institucionalizado puede ser fácilmente convertido en diferentes formas de capital.

Bourdieu (1998) agrega una cuarta forma de capital, el capital simbólico, entendido como una forma de capital que es percibido y reconocido socialmente como legítimo. El capital simbólico se evidencia en el prestigio, el renombre, la reputación y la autoridad personal (Bourdieu, 1998). Se lo identifica como la combinatoria de las otras formas de capital y facilita la conversión de capital social o cultural en capital económico (Gergs, 2003).

El capital de carrera es una especie particular de capital valorado dentro del campo de las carreras, obtenido a través de la inversión en diferentes tipos de capital dentro de una actividad profesional. Es idéntico al capital simbólico dentro del campo de las carreras, desde el momento que legitima la inversión necesaria. Más alto es el reconocimiento dentro de un campo, mayor es la posibilidad de obtener una posición dominante. La particularidad del capital de carrera reside en el hecho de que el reconocimiento es brindado dentro y fuera del campo a través del reconocimiento interno (reconocimiento de los otros agentes dentro de un campo) y externo (reconocimiento por el sistema económico). Estas formas internas y externas de reconocimiento permiten la formación y acumulación de capital de carrera (Iellatchitch, Mayhofer & Meyer, 2001).

1.1 Capital Humano

El capital humano constituye una variable clave en los resultados de carrera. Representa las experiencias personales y profesionales que mejoran la carrera de una persona (Becker, 1964). El mismo comprende múltiples factores como la educación y su calidad, la

antigüedad en el trabajo, la experiencia total en el mercado de trabajo, la diversidad de las experiencias laborales (Judge *et al.* 1995), las habilidades políticas y los conocimientos. Según Johnsrud (1991), las inversiones en capital humano explican hasta el 30% de varianza en el progreso de carrera.

Desde el enfoque económico, Becker (1993) propone que las personas eligen invertir y mejorar su educación y experiencia laboral, lo cual genera retornos más tarde en su carrera en términos de salario y status en su posición laboral. Spence (1973) propone que los empleadores toman decisiones de selección suponiendo la potencial productividad de los candidatos pues cuentan con información imperfecta. Y lo hacen utilizando señales, en general, educativas, las cuales se encuentran probablemente condicionadas por la experiencia pasada.

La incidencia del capital humano en los resultados de carrera puede ser analizada a través de sus diferentes componentes. Nuestro estudio se concentrará en educación formal y experiencia internacional.

1.1 .1 Educación formal – Estudios de grado

Judge *et al.* (1995) afirman que existe una relación positiva entre el nivel educativo y el éxito de carrera objetivo, contribuyendo a esta relación, la calidad de la universidad que ofrece el título. Como lo postulan Useem & Karabel (1986), las universidades más prestigiosas tienden a otorgar capital cultural y capital social. Judge *et al.* (1995) afirman que aquellos ejecutivos que desarrollan su capital humano y demuestran un deseo de seguir avanzando cuentan con mayores posibilidades de lograr éxito objetivo. Tharenou (1997) confirma la relación positiva entre nivel educativo y salario y no así, la vinculación con la promoción gerencial. Por el contrario, Ng *et al.* (2005) sostienen que el capital humano puede generar señales directas sobre el valor propio hacia la organización y, entonces, se asocia de manera más frecuente con el crecimiento de los salarios y las oportunidades de promoción. Según Eddleston *et al.* (2004), el nivel educativo cuenta con una influencia directa en el nivel de

remuneraciones y una influencia indirecta en los niveles gerenciales (a través de la *marketability* – nivel de atracción en el mercado).

Dado que las carreras se desarrollan en un entorno económico, social y cultural determinado, la relación entre educación formal y resultados de carrera es contingente a la realidad de cada país. Los estudios de grado constituyen una condición básica de acceso a puestos gerenciales (Useem & Karabel, 1986). Sin embargo, este título cuenta con un mayor o menor impacto en el capital simbólico según la estructura social y educativa del país. Por ejemplo, en Francia (Crouzet & Brezis, 2004), en Inglaterra (Brown & Hesketh, 2004) y en Japón (Schmidt, 2004), los diplomas provenientes de instituciones de elite poseen un rol determinante en el desarrollo de carrera gerencial. En Estados Unidos, esta tendencia es decreciente (Martelli & Abels, 2010). Por su parte, la información sobre la realidad latinoamericana es escasa.

1.1.2 Educación formal- Estudios de posgrado

Desde hace algunos años, las exigencias del mercado en términos de educación formal se han incrementado fuertemente. Hunton & Wier (1996) identifican que los profesionales que cuentan con un master tienen mayores probabilidades de ser promovidos que aquellos que poseen sólo un título de grado. En Alemania, Fietze, Holst & Tobsch (2009) destacan que un año más de educación comparado con la duración promedio de la educación de todos los empleados, incrementa la probabilidad de ocupar una posición de liderazgo en un 7%.

En el ámbito de los negocios, la formación de posgrado más representativa es el Master in Business Administration (MBA). Según Baruch & Peiperl (2000), de manera creciente, esta calificación es considerada como un pre-requisito para el acceso a las posiciones gerenciales senior. Schofield (1996) identifica que, en Inglaterra, dentro de los 18 meses de graduados, el 50% de los MBAs fueron promovidos y el 25% ascendió más de un nivel organizacional. En Estados Unidos, el MBA ofrece mejoras de carrera comparables en términos de posiciones más seniors y start-up de negocios (Messmer, 1998). Finalmente, un aspecto a considerar es el prestigio de la institución educativa donde se desarrolló el MBA, pues haber

asistido a una institución prestigiosa puede servir como vehículo de creación y mantenimiento de una red de valor. Si el título fue obtenido en una institución de elite, el MBA puede contar, también, con un efecto positivo en los salarios.

A lo largo de las últimas décadas el porcentaje de ejecutivos con un MBA ha aumentado. En los años 90s, en Estados Unidos, el 26 % de los Gerentes Generales contaba con estudios de posgrado (Bassiry & Dekmejian, 1990). Veinte años más tarde, el 55% de los Gerentes Generales de las compañías del ranking “Fortune 500” cuentan con un título de master, constituyendo el nivel educativo más comúnmente alcanzado para esta población. El MBA representa el 66% de la totalidad de los estudios de posgrado y la mayor parte de ellos fueron cursados en Harvard University (16.8%). El nivel de doctorado es alcanzado por el 5.2% de los Gerentes Generales (Martelli & Abels, 2010). Por su parte, en el Reino Unido, el 45% de los Gerentes Generales cuenta con estudios de posgrado y el MBA representa el 16% en los conductores de las empresas FTSE 100 (Marx, 2007). En Alemania, el 50% de los gerentes senior cuentan con un doctorado, especialmente en ciencias o ingeniería (Lane, 1993).

En Brasil, en relación con los estudios de posgrado, cabe resaltar que el 85% de los recientemente designados Gerentes Generales cuentan con estudios de posgrado (Booz & Company, 2009). En México, el 73% de los Gerentes Generales con menos de cinco años en el rol cuentan con un posgrado y el mismo fue obtenido en universidades extranjeras, en el 60% de los casos (Ruiz, 2009). Los Gerentes Generales que cuentan con un doctorado integran el grupo de Gerentes Generales con menor antigüedad en el rol.

1.1.3 Experiencia internacional

Las asignaciones internacionales constituyen una herramienta clave en el desarrollo gerencial de ejecutivos globales. Las organizaciones tienden a recompensar y promover a los ejecutivos que cuentan con experiencia en el extranjero (Kets de Vries & Mead, 1992).

La experiencia internacional está positivamente asociada con la promoción (Boudreau *et al.*, 2001). El valor de la experiencia internacional del Gerente General ha sido confirmada por

varios autores (Carpenter *et al.*, 2001; Daily *et al.*, 2000). Según Judge *et al.*, (1995), si bien la experiencia internacional no predice el salario, influye en el éxito objetivo vinculado con el crecimiento organizacional. Pareciera que las asignaciones en el extranjero pueden ayudar a los ejecutivos a crecer en la pirámide corporativa.

En Estados Unidos, Marx (2007) identifica una tendencia creciente a la exposición internacional en los perfiles de los Gerentes Generales. De hecho, analizando las generaciones más jóvenes de Gerentes Generales que lideran las firmas “Fortune 100”, el 41% cuenta con experiencia internacional. Sin embargo, los ocupantes de más de 55 años y con experiencia internacional representan el 30% de los casos. En el Reino Unido, el 67% de los Gerentes Generales cuenta con experiencia internacional. En México representan el 38%. Este porcentaje se eleva al 54% si se consideran a los Gerentes Generales de menos de cinco años. Estos datos confirman la tendencia creciente del perfil de Gerente General contando con una mayor exposición internacional.

1.2 Capital Social

Según Bourdieu & Wacquant (1992, p.119), el capital social es *“la suma de recursos, actuales o virtuales, que acumula una persona o un grupo, por el hecho de poseer una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo reconocimiento y conocimiento”*.

A diferencia de otras formas de capital, el capital social es inherente a la estructura de las relaciones sociales. Para construir este capital, las personas deben incrementar el número y la diversidad de sus contactos a través de los comportamientos denominados *“de networking”* (Burt, 1992). Lin (2001) sostiene que las personas se comprometen en interacciones y en acciones de networking con el objetivo de obtener un beneficio. Sugiere, también, que el capital social es una inversión en relaciones sociales con una expectativa de retornos positivos para quienes invierten en esa red, destacando como beneficios posibles: la información, la influencia y las credenciales sociales.

Michael & Yukl (1993) afirman que el *networking* tanto interno como externo están vinculados al avance de carrera dentro de la organización. El interno tiene como objetivo asegurar la coordinación y cooperación entre sus miembros. Estas redes se crean dentro de la compañía y los lazos son determinados por las exigencias rutinarias de corto plazo. Si estas vinculaciones tienen lugar entre distintos niveles jerárquicos, sobre todo con niveles superiores, las mismas refuerzan la posición estratégica de la persona y facilitarán su promoción. El network externo surge a través de asociaciones profesionales, grupos de ex alumnos, clubes y comunidades de intereses personales, donde los ejecutivos obtienen nuevas perspectivas que les permiten avanzar en sus carreras.

Existe una vinculación importante entre las relaciones sociales y el éxito de carrera. De hecho, una persona que ha desarrollado su red, cuenta con la posibilidad de acceder a una variedad de personas quienes, a su vez, le permiten acceder a información, recursos clave y *sponsoring* de carrera (Seibert *et al.*, 2001). Según Granovetter (1973) cuanto más diversa es la red, la persona alcanza diferentes círculos sociales y, en consecuencia, se acrecientan sus oportunidades de carrera.

Numerosos estudios demuestran que el *networking* ejerce una fuerte influencia sobre el éxito objetivo y subjetivo de carrera (Forret & Dougherty, 2004). Michael & Yukl (1993) afirman que el *networking* está fuertemente asociado al número de promociones que una persona recibe a lo largo de su carrera. Por otro lado, Gould & Penley (1984) confirman la influencia del *networking* sobre el salario y su nivel de crecimiento.

En conclusión, el capital social es relevante en todas las culturas nacionales; sin embargo, presenta diferentes patrones y niveles de importancia en sus intercambios relacionales (Gu, Hung & Tse, 2008). Brass *et al* (2004) postulan que las culturas nacionales influyen los patrones de redes sociales dentro de las organizaciones. En los países árabes el uso del *wasta* ha sido estudiado por numerosos autores (Kabasakal & Bodur, 2002). En Japón, el acceso a las universidades de elite (Rohlen, 1974) y la red interna constituyen fuentes importantes de

creación de capital social (Graen *et al.*, 2006). En China, *el guanxi* involucra el intercambio de obligaciones sociales y determina el prestigio de una persona en la sociedad (Ho Park & Luo, 2001). En Rusia, las redes personales se denominan *blat* e involucran “*descansar en contactos personales con gente en posiciones de influencia para conseguir favores*” (Kryshtanovskaia 1994, p. 9). Desconocemos la existencia de estudios sobre la realidad latinoamericana.

1.2.1 Capital social- Mentores

Un integrante de las redes sociales que apalanca los resultados de carrera es el mentor. Kram (1985, p. 65) define al mentor como a “*un gerente experimentado quien se relaciona bien con empleados menos experimentados y facilita su desarrollo tanto en beneficio del individuo como de la organización*”. El *mentoring* es utilizado por “*los individuos para adquirir habilidades, abrir puertas, incrementar la confianza, ampliar las perspectivas, evitar los errores y fortalecer sus carreras y vidas*” (Phillips-Jones, 1997, p. 9).

La mayoría de las relaciones de *mentoring* se sitúan en contextos vinculados con el desarrollo profesional. Así como los jefes ejercen una influencia importante en la vida de los ejecutivos, también los profesores tienen un impacto considerable en su desarrollo de carrera. El *mentoring* es un método de aprendizaje y enseñanza único, que incorpora los elementos básicos de colaboración, desafío, reflexión crítica y praxis (Galbraith & Zelenak, 1991). En este sentido, el profesor como mentor puede alentar, en quienes aprenden, la capacidad de identificar y evaluar supuestos sobre sí mismos y el mundo que los rodea.

Kram (1985, 1988) agrupa las funciones del *mentoring* en dos categorías: las funciones profesionales y las psicosociales. Las primeras facilitan el aprendizaje de la profesión y preparan al individuo para progresar en la organización (Hill & Bahniuk, 1998). Incluyen ser sponsor (abrir puertas), ofrecer exposición (crear oportunidades de visibilidad), entrenamiento (enseñar y comentar progresos), ofrecer coaching, generar protección frente a fuerzas adversas y ofrecer asignaciones desafiantes (encomendar tareas que obligan al protegido a superar los límites). Por su parte, las funciones psicosociales consisten en

potenciar el sentido de competencia, identidad y efectividad en el rol, ser el modelo de rol (demostrar comportamientos, actitudes y valores apropiados), generar aceptación y confirmación del otro, brindar consejos (dilemas personales y profesionales) y amistad.

2. Metodología

A partir del marco conceptual de capital de carrera de Iellatchitch *et al.* (2001), nos proponemos determinar los factores individuales que favorecen el acceso a la posición de Gerente General. La metodología utilizada es cualitativa y exploratoria. Esta elección se basa en la cuasi-inexistencia de información sobre la temática abordada y la escasez de trabajos validados empíricamente a nivel local.

2.1 Recolección de información y metodología de entrevista

La información fue obtenida a través de 22 entrevistas en profundidad (Yin, 2003). Las mismas fueron realizadas utilizando preguntas abiertas para no condicionar las respuestas de los entrevistados. Las entrevistas semi-directivas contaron con una duración promedio de una hora. La elección de esta herramienta se basa en que equilibra la libertad de expresión de quien responde y la estructura necesaria de la investigación. La misma permite al investigador contar con dos elementos, la información que inicialmente está buscando y también, la información que no había considerado con anterioridad (Roussel & Wacheaux, 2005). Estas entrevistas exploratorias intentan comprender el recorrido profesional de las personas entrevistadas, identificando los factores que jugaron un rol determinante en sus carreras y que contribuyeron en el acceso a ese puesto.

Utilizamos una guía de entrevista pre-establecida basada en el marco conceptual propuesto por McCall *et al.* (1988). La misma está conformada por algunas preguntas centrales, que reflejan los temas principales sobre los cuales resulta imperativo contar con respuestas, y preguntas de profundización y validación de estos temas (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). La guía de entrevista utilizada contiene 19 preguntas que exploran el recorrido profesional de la persona, sus elecciones de carrera, la evaluación personal de la misma

(objetivos, intereses, obstáculos), las personas que influenciaron su carrera (familia, jefes, amigos), su evolución en el puesto (competencias, personalidad, actividades), los eventos que marcaron su carrera y la gestión individual y organizacional de la misma.

Los datos fueron procesados mediante un análisis de contenido temático (Bardin, 2001). Las entrevistas han sido íntegramente registradas, re transcriptas, codificadas y analizadas. El plan de codificación fue elaborado de acuerdo con los temas de la grilla de entrevista (Huberman & Miles, 1991). La codificación inicial se realizó según las categorías definidas a-priori y enriquecidas a lo largo del proceso. Una vez transcriptas las entrevistas, se realizó una descomposición y codificación del verbatim en unidades de sentido, comúnmente utilizadas por las personas entrevistadas (Thiétart, 2007). Estas unidades de sentido fueron agrupadas en diferentes conceptos relacionados con el tema de estudio. Finalmente, realizamos el recorrido inverso, entre los conceptos y el material empírico, con el objetivo de proponer una interpretación del contenido de las entrevistas. Este análisis fue realizado manera temática sobre cada entrevista, de manera transversal posteriormente con el fin de identificar puntos eventuales de comparación.

2.2. Muestra

Entrevistamos 22 Gerentes Generales de Argentina, Chile, México y Brasil entre los años 2009 y 2010.

Cuadro 1: Composición de la muestra

Gerente General		Estructura del capital	Industria	Estudios de posgrado	Edad	Estudios & trabajo a la vez	Experiencia internacional
Nacional	Internacional						
	A. Latina	MNC	Servicios Profesionales	No	50s	E & T- Derecho	Si Estados-Unidos
	Argentina & Brasil	MNC	Servicios Profesionales	MBA	50s	E & T- Ing. civil	No
Local		MNC	Servicios Financieros	MBA	50s	E & T – Lic. R. Humanos	No
	Argentina & Brasil	MNC	Internet	No	40s	E & T- Economía	No
	Argentina & Uruguay	MNC	Espectáculos y ocio	MBA	40s	E & T- Contabilidad	Si Brasil
	México & Caribe	MNC	Consumo masivo	MBA	60s	E Comunicación	No
Local		MNC	Farmacéutica	MBA	40s	E & T- Marketing	Si – Brasil, México
	Regional	MNC	Servicios Profesionales	No	60s	E & T- Contabilidad	No
	A Latina	MNC	Automotriz	No	50s	E Contabilidad	Si Brasil
Local		MNC	Servicios Financieros	MBA	40s	E & T Contabilidad	No
Local		MNC	Aeronáutica	MBA	40s	E & T- Economía	Si Estados-Unidos
Local		MNC	Tecnología	MBA	30s	E- Ing. Eléctrica	Si Alemania
Local		MNC	Consumo masivo	No	50s	E & T- Ing. Electrónica	Si Brasil
Local		MNC	Servicios Financieros	No	60s	E & T- Adm. de Empresas	No
Local		MNC	Servicios Financieros	MBA	40s	E & T- Ing. Civil	Si México
Local		MNC	Servicios Financieros	No	50s	E & T- Historia	Si Brasil
Local		Nacional	Holding	Master en Finanzas	40s	E&T- Contabilidad	No
Local		Nacional	Holding	No	50s	E & T- Adm de Empresas	No
Local		MNC	Turismo	No	40s	E & T- Ing. Industrial	Si Brasil
Local		Nacional	Espectáculos y ocio	No	40s	E&T- Ing. Agroindustrial	Si México
Local		MNC	Servicios Públicos	No	50s	E & T- Ing. Eléctrica	No
	A. Latina & Caribe	MNC	Tarjetas de Crédito	Doctorado en Cs. Económicas	50s	E & T- Lic R. Humanos	Si México

3. Presentación de resultados

3.1. El rol del Capital Humano

3.1.1. La importancia de la educación formal

La importancia de los estudios universitarios como componente básico del capital humano se verifica en el hecho de que la mayoría de los Gerentes Generales entrevistados cuenta con un diploma universitario de grado (21/22). Asimismo, de manera consistente con las tendencias observadas en otros países, el 50% posee estudios de posgrado (11/22), mayoritariamente desarrollados en el país de origen.

La percepción de la importancia de la inversión en capital humano es descripta por uno de los entrevistados de la siguiente manera: *“Trabajaba todo el día, llegaba a las 10.30/11 horas de la noche después de cursar el Doctorado. Con dos chicos, es un esfuerzo, que después se transforma en una inversión. Soy un convencido de la preparación profesional, eso es de uno, no te lo va a sacar nadie”*.

Por un lado, estos comentarios reflejan el enfoque de Becker (1993), quien sostiene que las mejoras en la educación y experiencia laboral generan, más tarde, retornos en la carrera. Por otra parte, la inversión en un estudio doctoral supone el incremento del capital simbólico descripto por Bourdieu (1998) que facilita la conversión de otros tipos de capital en capital económico. Además, la necesidad creciente de inversión en capital humano es percibida por los Gerentes Generales entrevistados: *“El mundo es cada vez más especializado. Es necesario seguir estudiando. No necesariamente un MBA”*.

Sin embargo, la formación de posgrado más mencionada es el MBA. Esta tendencia es confirmada por los estudios realizados por los participantes ya que la mitad de ellos posee un MBA. Tal como lo postulan Baruch & Peiperl (2000), los entrevistados consideran este diploma como un prerrequisito para el acceso a las posiciones gerenciales senior: *“Hoy tener un MBA es como la universidad”... “La educación formal con MBA es el piso”*.

Uno de los entrevistados considera el momento de carrera ideal para realizar esta inversión, identificando momentos del recorrido profesional donde esta inversión es más rentable:

“Tendría también que estudiar un MBA, no alcanza con una carrera universitaria, pero que lo curse después de un recorrido laboral, no al principio de la carrera”. Es decir, la capitalización de la inversión es mayor luego de unos años de experiencia laboral.

Un aspecto a destacar en nuestra investigación es que la mayoría de los entrevistados participó del mundo laboral en paralelo a sus estudios universitarios de grado (19/22). En términos de capital humano, estas experiencias podrían significar la exposición más temprana a experiencias de desarrollo que condicionan la acumulación posterior de capital humano. Uno de los entrevistados manifestó: *“La experiencia en las primeras empresas es fundamental, uno tiene que hacerse camino en una organización”.*

3.1.2. Experiencia internacional

Otro componente del capital humano considerado importante por los Gerentes Generales para avanzar en la carrera es la experiencia internacional. Según los entrevistados, las asignaciones en el extranjero pueden ayudar a los ejecutivos a crecer en la pirámide corporativa: *“Al proponerme ir a otro país, yo sabía que era necesario y que tenía que hacerlo. Surgía la experiencia internacional como requisito para Gerente General”.*

“En mi empresa, como alto potencial, era necesario salir del país. Surgió la invitación para trabajar en el área de consultoría empresarial en la Casa Matriz”

Nuestros entrevistados valoran la contribución de una experiencia internacional tanto en el desarrollo de la competencia de multiculturalidad como en la facilitación de la comprensión del modelo de negocio y su entorno: *“No sé si debiera ser sí o sí – un traslado al extranjero- pero te ayuda mucho. Ver otras realidades, otra gente, cultura, otra forma de trabajar”.*

“Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en mi carrera, me iría a trabajar a otro país (Estados Unidos o Europa). Ser multicultural es muy importante, las necesidades hoy van

por regiones no por países. Los ejecutivos con esa exposición tienen una visión diferente, ven otra realidad, vuelven cambiados”.

“La experiencia internacional suma, ayuda a entender una multinacional global, los diferentes modelos de negocio”.

El valor de la experiencia internacional es reconocido como un pilar para una carrera ejecutiva. En relación con el momento adecuado para desarrollarla, según los testimonios, es conveniente vivir esta experiencia de desarrollo, preferentemente, en los comienzos de la carrera. Nuestros entrevistados aconsejan aprovechar las oportunidades allí donde se presenten: *“... si se da temprano en la carrera mejor”*

“Aconsejo a un ejecutivo joven que, para hacer carrera, sea flexible en términos geográficos – listo para trasladarse donde exista la oportunidad”.

Podemos constatar que la experiencia internacional es percibida como una condición necesaria pero no suficiente para progresar hacia los niveles senior de la compañía. Es decir, el hecho de completar una asignación internacional no garantiza una promoción. Sin embargo, casi la mitad de nuestros entrevistados cuenta con experiencia internacional.

3.2. El rol del Capital Social

El capital social de una persona le permite, a través de su red, acceder a información, a recursos y *sponsoring* de carrera (Seibert *et al.*, 2001). Cuanto más diversa es la red, la persona alcanza diferentes círculos sociales y, en consecuencia, se acrecientan sus oportunidades de carrera (Granovetter, 1973). La influencia del capital social es mencionada de manera recurrente en el discurso de nuestros entrevistados.

Varios de los Gerentes Generales entrevistados identificaron a antiguos colegas quienes actuaron como referenciadores en situaciones de pérdida o cambio de empleo:

“... Después de un año en el área de Consultoría, llamé por teléfono a quienes conocía de mi unidad de negocio, mis antiguos compañeros para consultarles si sabían de algún

desafío, pues me interesaba volver al área donde ellos estaban. Uno o dos meses después, me llamaron ofreciéndome un puesto en Ventas”.

Los lazos débiles (Granovetter, 1973) son, con mayor frecuencia que los lazos fuertes, una fuente de información sobre puestos de trabajo. Uno de los Gerentes Generales lo explicaba de la siguiente manera: *“En la cena de casamiento de un amigo -quien trabajaba en un Banco-, un integrante de esa mesa de la cena me ofrece una entrevista como Analista Contable. El novio- mi amigo- ya me había referido, me postulé y me contrataron”.*

Michael & Yukl (1993) afirman que la red tanto interna como externa está vinculada al avance de carrera dentro de la organización. La primera, frecuentemente, se manifiesta detrás de la figura de sponsor: *“Si no tenés sponsors dentro de las organizaciones no pasa nada. Mis sponsors fueron el Gerente Regional, su jefe, el Director de Finanzas en México, entre otros. Tengo hartos sponsors. Gente que habló muy bien de mí cuando le preguntaron, funciona así dentro de las organizaciones, sea bien ganado o no. Es la misma gente la que te va recomendando”.*

En relación con la red externa, nuestros entrevistados manifestaron: *“Participo en asociaciones profesionales y empresarias. Hay que desarrollar un network profesional y ser reconocido en la comunidad de negocios”.*

“Si quería ser exitoso en mi país tenía que tener un network fuerte y esa posibilidad te la brindaba el banco (con 300 Directores). De hecho, hoy soy consejero en otro Banco multinacional porque conocía gente desde esa época”.

Esos contactos externos proporcionan importantes referencias, información, y a menudo, dan soporte al desarrollo de carrera a través de mentores y de coaching.

3.2.1. Los jefes como mentores

La relación que el empleado desarrolla con su jefe directo juega un rol clave en el éxito de carrera y, en particular, en sus probabilidades de promoción. De hecho, en el estudio de Ragins *et al.* (2000), los jefes directos representan el 50% de los mentores. De acuerdo con

nuestros entrevistados, los jefes como mentores desempeñan funciones tanto psicosociales como profesionales. Entre las primeras, se destaca la influencia asociada a vocaciones y decisiones (*counseling*) y el jefe como figura a imitar (modelo de rol). Entre las segundas, el mentor favorece la inserción laboral del protegido (*sponsorship*) y ofrece asignaciones desafiantes, propiciando el avance y el desarrollo de su carrera.

El rol de *counseling* permite recibir consejo de alguien que ha tenido experiencias similares, y ayuda al protegido a resolver conflictos internos. Uno de los Gerentes Generales cita a su padre como una persona importante, quien también fue Presidente de una compañía multinacional: *“Siempre chequeo algunos aspectos con él y me ayuda en la parte de ética corporativa. Para no entrar en la arrogancia, es bueno tener personas con quienes chequear. Tengo cuatro o cinco personas a quienes consulto y escucho”*.

El modelo de rol implica que el mentor representa un modelo deseable para el protegido (Kram, 1988). Podemos identificar, en las experiencias descriptas por los entrevistados, muchos aspectos vinculados con esta función: *“Hay tres empresarios de los que aprendí mucho. Los tres tienen vocación por la excelencia. En particular destaco en uno de ellos su rigurosidad, su precisión y su exactitud. Te enseñaba a trabajar con exactitud. Del otro, destaco el valor de la intuición, de ver por dónde vienen los negocios. En el tercer caso, resalto su enorme capacidad para crear escenarios en los que motiva la gente, cuenta con una capacidad natural para hacer sentir bien a todo el mundo y, además, tiene una búsqueda constante de excelencia”*.

El rol de sponsor por parte del jefe incluye nominar al protegido para una promoción o movimiento lateral. Sin un sponsor, hay una alta probabilidad que la persona no sea considerada para una promoción a pesar de sus competencias (Kram, 1988). Varios de los Gerentes Generales entrevistados mencionan el hecho de que obtuvieron una posición gracias a la ayuda de un mentor: *“Tuve dos mentores: uno me convocó a trabajar en Brasil y ya había trabajado conmigo en otra empresa de servicios financieros en Argentina. Me enseñó a ser gerente. El otro fue mi primer jefe, quien me enseñó todo sobre seguros”*.

“En 2003 el Gerente General del Holding de mi empresa anterior, quien era ahora el Gerente General de otra firma del rubro en ese país, me convoca para trabajar en Brasil, para el rol de la Dirección Técnica”.

Los mentores desempeñan un rol crítico en la designación de los protegidos para trabajos en los que puedan aprender efectivamente. A través de asignaciones desafiantes, el protegido puede desarrollar las habilidades gerenciales que estimulan el aprendizaje (Kram, 1985). Algunos de nuestros entrevistados manifestaron: *“Mi jefe era un tipo que me “challengeaba” (generaba desafíos), discutía al mismo nivel, me permitía decir estupideces y algo bueno después salía. Me dejaba espacio para actuar”.*

“Un nuevo Gerente General de nacionalidad canadiense, me desafió al cambiarme de área y me obligó a aprender. Esa experiencia me resultó muy difícil, la pasé muy mal, pero me quedé porque le creí, lo encaré y me dijo que quería que yo aprendiera.”

3.2.2 Los profesores como mentores

El rol de los profesores universitarios fue destacado de manera espontánea por muchos de nuestros entrevistados. En algunos casos, su influencia estuvo asociada a elecciones y decisiones de carrera (*counseling* /aceptación y confirmación) y, en otros casos, favoreció su inserción laboral al referirlo frente a ciertas vacantes. El profesor, como miembro de la red, juega un rol de *sponsorship* y ejerce influencia en el desarrollo de la carrera del protegido.

En el primer caso, la figura del profesor está vinculada al rol de influencia en el proceso de pensamiento y de reflexión crítica descrito por Galbraith & Zelenak (1991): *“En el ámbito académico recuerdo a un profesor de Estadística que me ayudaba a pensar. El fue quien me escribió una de las cartas de recomendación para postularme al MBA en el extranjero”.*

“Destaco la figura de un profesor del MBA quien me sugirió que me desarrolle en el campo del Marketing (estaba trabajando en la función de Recursos Humanos)”

Los profesores también fueron mencionados como actores importantes en el acceso a un trabajo relevante: *“Un profesor de la facultad me convocó para trabajar en una empresa de servicios financieros”*.

“Entre las personas que tuvieron un rol importante en mi carrera, destaco el profesor que me dio la oportunidad de tener mi primer empleo, en su estudio local y, también, otro profesor que ahora trabaja conmigo”.

4. Discusión

El objetivo del presente estudio consiste en identificar los diversos factores que afectan el éxito de carrera de los Gerentes Generales en América Latina. En esta sección retomamos e interpretamos los principales resultados de este trabajo. Los mismos muestran que los aspectos importantes para una carrera de Gerente General en nuestra región están efectivamente en línea con aquellos identificados en la literatura anglo-sajona.

Podemos observar que, tal como sucede en Estados Unidos y en Europa, asistimos en América Latina a un incremento progresivo de las condiciones básicas requeridas para acceder a un puesto gerencial. Diversos componentes del capital humano tales como título de grado, posgrado/MBA, experiencia internacional constituyen condiciones *sine quanon* para aspirar a una posición ejecutiva. Poseerlos no garantiza el acceso a la misma, pero no contar con ellos excluye.

En relación con los puntos de divergencia, contar con un título universitario de una universidad prestigiosa no condiciona el acceso a la posición de manera tan determinante como en Francia, Inglaterra o Japón. Otra diferencia radica en que la mayoría de los Gerentes Generales de nuestra muestra han ingresado al mercado laboral mientras estaban cursando sus estudios universitarios.

El capital social, según los testimonios, es fundamental a lo largo de toda la carrera. Pudimos verificar el rol central del network en los diferentes momentos de carrera. La influencia de la

red, y en consecuencia del capital social, presenta múltiples y heterogéneas manifestaciones. A medida que la persona se desarrolla profesionalmente, la red se manifiesta en roles de sponsor, y de legitimación y validación de la identidad profesional (compañeros de la facultad, ex colegas y jefes de trabajo). Cuando la persona se consolida profesionalmente, la red se torna más diversa y laxa, incorporando actores de otros ámbitos (otros departamentos, filiales, otras compañías, asociaciones profesionales, boards, etc.). Esta nueva red le brinda recursos tales como información y apoyo, permitiéndole un desempeño efectivo en su función actual y generando, al mismo tiempo, capital de carrera. Por lo tanto, para desempeñar la función de Gerente General de manera exitosa es importante no sólo el network externo, sino también el network interno.

En los relatos de los Gerentes Generales identificamos, también, la influencia determinante de numerosas personas que actuaron como mentores. A lo largo de la carrera, éstos desplegaron funciones tanto profesionales como psicosociales. Estas relaciones de mentoring, surgieron de manera informal y en diferentes ámbitos (social, profesional, familiar, educativo). La mayoría de los entrevistados mencionó más de un mentor, fortaleciendo la idea de convivencia de múltiples mentores provenientes de distintas fuentes. La figura de los jefes como mentores fue remarcada por todos los entrevistados como facilitadores de la inserción laboral, como generadores de oportunidades de desarrollo y como modelos de rol. Y los profesores, en particular, han sido destacados cumpliendo un doble rol como orientadores en términos académicos y, al mismo tiempo, como puente de ingreso al mercado laboral. Si bien el primer rol está presente en las distintas culturas nacionales, entendemos que el rol de facilitador de acceso al primer puesto y de referidor a nuevos puestos en el mercado laboral se explica por las características particulares de los ámbitos educativos locales donde una gran parte de los profesores se dedican de manera part-time al ámbito educativo y los alumnos estudian y trabajan al mismo tiempo. Considerando lo incierto del contexto latinoamericano, el capital social adquiere una importancia central en el desarrollo de carrera. El hecho de apoyarse en estas redes basadas

en la confianza y en el intercambio de recursos contribuye a reducir el grado de incertidumbre al que debe hacer frente el actor.

5. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo consiste en identificar los diversos factores que afectan el éxito de carrera de los Gerentes Generales en América Latina. Nuestro estudio, a pesar del tamaño reducido de la muestra, nos habilita a identificar algunos patrones comunes surgidos de los testimonios de los Gerentes Generales.

Los resultados muestran puntos de convergencia con los contextos europeos, norteamericanos y latinoamericanos. En primer lugar, la red constituye un elemento importante en la trayectoria de un directivo. Además, la experiencia internacional es una condición preferente. Finalmente, la educación formal y la experiencia profesional temprana constituyen, también, factores de éxito.

En relación con los puntos de divergencia, contar con un diploma universitario obtenido en una institución prestigiosa no garantiza el acceso al rol tal como sucede en Francia, Inglaterra o Japón. Otra particularidad radica en que la mayoría de los Gerentes Generales han ingresado al mercado de trabajo mientras cursaban sus estudios universitarios de grado. Hemos verificado, también, el rol de importancia que juegan los profesores universitarios en las elecciones de carrera y en el acceso a los primeros puestos de trabajo.

Si bien existen factores que podemos contemplar como comunes y generalizables a esta población, sin distinción de contextos y culturas nacionales, nuestro trabajo ha permitido identificar ciertas particularidades del contexto latinoamericano que constituyen aspectos para explorar en futuras investigaciones cuantitativas.

Toda aquella persona interesada en desarrollar una carrera gerencial en América Latina, debiera construir su capital de carrera desde los primeros tiempos. En términos de capital humano los aspectos importantes son: contar con experiencia internacional, haber trabajado

en empresas prestigiosas, contar con un título de MBA (preferentemente en el extranjero) y dominar el inglés y deseable el portugués. El capital social juega un rol básico. El desarrollo de una red interna y externa, así como el apoyo de un mentor en el contexto laboral y universitario también son considerados importantes.

Otros factores que surgieron son: la motivación (centralidad /horas trabajadas), la importancia de la planificación de la carrera, el aprendizaje a través de la experiencia profesional, las características de personalidad (resiliencia, *self monitoring*, control de sí mismo) y las variables organizacionales.

En conclusión, los factores asociados al éxito de una carrera gerencial son múltiples y su grado de incidencia difiere en función del contexto nacional. Por esta razón, es necesario explorar los resultados obtenidos a través de estudios cuantitativos.

6. Limitaciones y perspectivas futuras

Podemos identificar varias limitaciones a nuestro trabajo. La primera se relaciona con la naturaleza y estructura de la muestra. De hecho, sólo hemos entrevistado a 22 Gerentes Generales. Este número se explica en función de la característica exploratoria de nuestra investigación. Sin embargo, un análisis cuantitativo comparado entre regiones podría constituirse como una extensión interesante de este estudio.

La segunda limitación se vincula con la naturaleza de la información y los análisis realizados, los cuales son puramente cualitativos. Sin embargo, el hecho de contar con pocas investigaciones sobre la carrera de los Gerentes Generales en América Latina nos ha llevado a privilegiar este tipo de información y análisis. Un estudio cuantitativo podría concebirse gracias al diseño de un modelo construido sobre la base de los resultados de este estudio.

Bibliografía

Aryee, S., Chay, Y. , Tan, H. (1994). "An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore". *Human Relations*, vol. 47, pp. 487–509.

- Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). "The impact of an MBA on graduate careers", *Human Resource Management Journal*, vol 10, nº 2, pp. 69-86.
- Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- Bassiry, G., Dekmejian, H. (1990). "The American Corporate Elite: A Profile", *Business Horizons*, May-June, pp. 59-63
- Becker, G. (1964). *Human Capital*, 1st ed. New York: Columbia University.
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with a Special Referenceto Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Booz & Company (2009) "Sucessão de CEOs".
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R., Judge, T.A. (2001). "Effects of personality on executive career success in the United States and Europe", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 53-81.
- Bourdieu, P. (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. En Kreckel, R. [Ed.]: *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt: tomo especial 2*, Göttingen: Otto Schwartz, pp. 183-198
- Bourdieu, P. (1986). "The Forms of Capital." En J. G. Richardson (ed.), *The Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bourdieu, P., Wacquant L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (1998) *Practical reason. On the theory of action*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brass D., Galaskiewicz J., Greve H., Tsai Wenpin (2004). "Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, vol 47, nº. 6, pp. 795-817.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Callanan, G. (2003) "What price a career success?" *Career Development International*, vol 8, nº 3, pp. 126-133.
- Carpenter, M., Sanders, G., Gregersen, H., (2001). "Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay". *Academy of Management Journal*, vol 44, pp. 493-512.
- Chudzikowski, K., Demel, B., Mayrhofer, W., Briscoe J., Unite, J., Milikic, B., Hall, D. Las Heras, M., Shen, Y., Zikic, J. (2009) "Career transitions and their causes: a country comparative perspective". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, pp. 825-849.
- Citrin, J. M., Smith, R. A. (2003). *The 5 patterns of extraordinary careers*. New York: Crown Business
- Crouzet, F., Brezis, E. (2004) "The role of higher education institutions: recruitment of elites and economic growth", *CESifo Working Paper* nº 1360.
- Daily, C.M., Certo, S.T., Dalton, D.R. (2000) "International experience in the executive suite: the path to prosperity?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 515-523.

- Defillipi, R., Arthur, M. (1994). "The boundaryless career: a competency based perspective", *Journal of organizational behavior*, 15, n° 4, pp. 307-324.
- DeCieri, H., Dowling, P. J. (1999). Strategic human resource management in multinational enterprises: Theoretical and empirical developments. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich (Eds.), *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Stamford, CT: JAI Press
- Eichinger, R., Lombardo, M. (2002) *The leadership machine*, Lominger Ltd.
- Ferris, G.R., Judge, T.A. (1991). "Personnel/human resources management: A political influence perspective", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 447-488
- Fietze, S.; Holst, E.; Tobsch, V. (2009). "Personality and Career – She's got what it takes". SOEP Paper, No. 250. Berlin: DIW.
- Forret, M. L., Dougherty, T. W. (2004). "Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 419-437.
- Galbraith, M., Zelenak, B. (1991). Adult learning methods and techniques. In M. W Galbraith {M}, *Facilitating adult learning* (pp. 103-133). Malabar, FL: Krieger.
- Gergs, H. (2003). 'Economic, Social, and Symbolic Capital,' *International Studies of Management and Organization*, vol. 33, n° 2, pp. 22-48.
- Gould, S., Penley, L. E. (1984). "Career strategies and salary progression: a study of their relationship in a municipal bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, pp. 244-265.
- Graen, G., Dharwadkar, R., Grewal, R., Wakabayashi, M. (2006). "Japanese career progress: an empirical examination", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, pp. 148-161.
- Granovetter, M. S. (1973) "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp 76-88.
- Gu, F., Hung, K., Tse D. (2008). "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides", *Journal of Marketing*, vol. 72, July, pp. 12-28
- Hamori, M. (2007) "Career success after stigmatizing organizational events", *Human Resource Management*, Winter 2007, vol. 46, n° 4, pp. 493-511
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hill, S., Bahniuk, M. (1998). "Promoting career success through mentoring". *Review of Business*, vol. 19, n°. 3, pp. 4-7.
- Ho Park S., Luo Y. (2001). "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n°. 5, pp. 455-477.
- Huberman, M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.

- Hunton, J. E., Wier, B. (1996). "Performance of Accountants in Private Industry: A Survival Analysis", *Accounting Horizons*, vol. 10, n°3, pp. 54-77.
- Hutchinson, E., Homes, V., McCall, M. (1987) "Key Events in Executives' Lives" Technical Report 32, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Iellatchitch, A., Mayhofer, W., Meyer, M. (2001). The field of career. Toward a new theoretical Perspective. 17th Colloquium "The Odyssey of Organising", Lyon, France. *European Organisation Studies Group*.
- Jaskolka, G. 1985. "Measuring and predicting managerial success". *Journal of vocational behavior*, vol.26, pp.189-205.
- Johnsrud, L. K. & Wunsch, M. (1991, November). *Barriers to success in academic life: Faculty women's perceptions across ranks*. Refereed paper presented at the Association for the Study of Higher Education (ASHE), Boston, MA.
- Judge, T., Cable, D. , Boudreau, J., Bretz, R. (1995). "An empirical investigation of the predictors of career success". *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 485-519.
- Judge, T., Klinger, R., Simon, L. (2010). "Time is on my side: time, general mental ability, human capital and extrinsic career success", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n° 1, pp. 92-107.
- Kabasakal, H.; Bodur, M. (2002). "Arabic cluster: a bridge between East and West". *Journal of World Business*, vol. 37, n° 1, pp. 40-54.
- Kets de Vries, M. Mead C, (1992). The development of the global leader within the multinational corporation. In Pucik V., Tichy N., Barnett C.K (Eds.), *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, pp. 187-205. New York: Wiley.
- Kram, K. (1985, 1988), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kryshtanovskaia, O. (1994). "Portrait of the contemporary business elite". *Delovoi Mir*, vol. 28, pp. 2-21.
- Lane, C. (1993). *Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). "Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance". *Journal of Vocational Behavior*, vol 45, pp. 79-122.
- Lin, N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- London, M., Stumpf, S. A. (1982) *Managing Careers*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Martelli, J., Abels, P. (2010). "The Education of a Leader: Educational Credentials and Other Characteristics of Chief Executive Officers", *Journal of Education for Business*, vol. 85, pp. 209–217
- Marx, E. (2007) "Route to the Top. Transatlantic Comparison of Top Business Leaders" *Heidrick & Struggles*
- McCall, M., Lombardo, M., Morrison, A. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington

- McCall, M., Hollebeck, G. (2002). *Developing Global Executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press
- Messmer, M. (1998). "The Value of an MBA". *Management Accounting*, vol. 80, no 4
- Michael, J., Yukl, G. (1993). "Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations", *Group and Organization Management*, vol. 18, pp. 328-351
- Morrison, R., Hock, R. (1986). Career building: learning from cumulative work experience. En D. T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 236-273). San Francisco: Jossey-Bass
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, vol. 58, pp. 367-408.
- Phillips-Jones, L. (1997). *The new mentors & protégés*. Grass Valley, CA: Coalition of Counseling Centers.
- Postone, M., Lipuma, E., Calhoun, C. (1993). Introduction: Bourdieu and Social Theory. En *Bourdieu critical perspectives*, Cambridge, Massachussets, pp. 1- 13
- Power, S., Whitty, G. (2008) "Graduating and gradations within the middle class: the legacy of an elite higher education". *Working Paper series, nro 118, Cardiff School of Social Sciences*.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*. Édition, Paris: Dunod.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., Miller, J. S. (2000). "Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes", *Academy of Management Journal*, vol 43, n° 6, pp.1177-1194.
- Reklitis, P., Trivelas, P. (2002). "Performance implications of aligning strategies with the business environment", *International Journal of Decision Making*, vol. 3, n° 4, pp. 319-336.
- Rohlen, T.P. (1974). *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*, University of California Press: Berkeley.
- Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines. Méthodes de recherche en Sciences Humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Ruiz, J. (2009). "The new breed of CEOs in Mexico What will define them and where will they come from?" *Heidrick & Struggles*
- Saskia, F. (2010). Germany's New Top Managers? The Corporate Elite in Flux, 1960–2005. Discussion Paper 10/ 10 Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne
- Schmidt, C. (2004). "Japan's elite networks at the apex of power", *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, vol. 36, pp.73-84.
- Schneider, S. C., Barsoux, J. (1997). *Managing Across Cultures*. Europe: Prentice Hall.
- Schofield, P. (1996). "The MBA: managers only, please", *Accountancy*, vol. 117, n° 1233, pp.40-42.
- Seibert, S., Kraimer, M., Liden, R. (2001) "A social capital theory of career success", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, pp. 219-237.

Spence, A. M. (1973). "Job Market Signaling" *Quarterly Journal of Economics*, vol 87, n° 3, pp. 355–374.

Tharenou, P. (1997) "Explanations of managerial career advancement", *Australian Psychologist*, vol. 32 n° 1, pp. 19-28.

Thiétart, R. (2007). *Méthodes de Recherche en Management*, Coll Gestion, Dunod, 3ème Ed.

Useem, M., Karabel, J. (1986). "Pathways to top corporate management", *American Sociological Review*, vol 51, pp. 184-200.

Whitely, W., Dougherty, T. Dreher, G. (1991). "The relationship of career and mentoring and socioeconomic origin to managers, and professionals, early career progress", *Academy of Management Journal*, vol 34, pp. 331-351.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, 3rd edn*. London, England: Sage Publications.