

**La “internacional de los managers”: cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales**

**Florencia Luci**

Universidad de Buenos Aires/ CONICET

*1. Introducción*

El cosmopolitismo de las clases altas no es un fenómeno específico de la actual fase de globalización e internacionalización económica. Por el contrario, como muchos historiadores han señalado, los intercambios en las altas esferas a escala mundial son propios de la dinámica del capitalismo (Braudel, 1985). En Argentina, las clases altas vernáculas tuvieron siempre un contacto fluido con “el exterior”, no solamente desde el punto de vista económico sino, sobre todo, “cultural” y educativo (Losada, 2008). Ahora bien, si la afinidad con lo internacional es un rasgo distintivo de las elites, sobre todo de aquellas vinculadas con el mundo de los negocios, hay que precisar que la trama económica que se consolida a fines del siglo XX transformó las condiciones de acceso al espacio internacional y constituyó a nuevos actores que en él transitan.

La literatura que aborda esta cuestión señala que el movimiento de fusiones y adquisiciones que ubicó a las multinacionales en el centro de la escena económica propició el desarrollo de una carrera directiva internacional (Boltanski y Chipello, 1999). La expansión de una población de managers que ocupan posiciones estratégicas en las

empresas y las organizaciones globales expresaría, así, las nuevas formas que asume la internacionalización de los dirigentes económicos. Afirmando la uniformización de valores y prácticas profesionales—resultado de la socialización en las grandes corporaciones y en las instituciones educativas de dirigentes: *business schools*—autores como Wagner (2003) hablan de la “internacional de los managers” para referir tanto a la creciente movilidad de estos cuadros como a la conformación de redes y una cultura internacional de negocios afirmada en instituciones e intercambios fluidos.

En lo que se plantea como un fenómeno de “mundialización de los dirigentes”, algunos autores se preguntan por la emergencia de un nuevo parámetro de empleabilidad para los puestos de elite en las grandes firmas: las competencias internacionales (Godelier, 2005). El conocimiento de idiomas, la experiencia de viajes o estudios en el extranjero, la capacidad de construir redes más allá de las fronteras locales, la disposición para llevar adelante una carrera en el exterior, son todas cualidades que definirían las competencias de un manager internacional.

Tomando como referencia la escena argentina, el objetivo de este artículo es mostrar de qué modos “lo internacional” atraviesa la configuración empresaria local y contribuye explicar la constitución de las elites directivas. Parto de afirmar que en los años ‘90, en un contexto de globalización más amplio (Chesnais, 1997), la recomposición de la cúpula empresaria local—que en una década de auge de la inversión extranjera directa pasó a estar constituida predominantemente por empresas transnacionales—resignificó el peso de la dimensión internacional en la organización. Uno de los procesos más visibles fue la generalización de las “carreras globales”, que hacen de la expatriación y el cultivo de lo que los nativos llaman competencias globales principios de diferenciación. Señalo que aunque el modelo de “manager internacional”, que construye una carrera exitosa asumiendo posiciones a lo largo y ancho del globo, no predomina en todas las firmas, el funcionamiento globalizado que se verifica en muchas compañías—sobre todo en las multinacionales—vuelve a la capacidad de vincularse profesionalmente en la arena internacional un capital valioso. Finalmente, me detengo a observar que, además de una exigencia organizacional, el contacto con lo internacional representa un valor en

sí mismo que funciona como un principio de distinción simbólica. En la escena empresaria argentina, la cultura cosmopolita configura un *ethos* altamente valorado que reproduce al interior de las empresas ciertas afinidades de clase en la selección de los futuros directivos.

**Nota metodológica.** Este artículo se apoya en un trabajo de investigación cualitativo realizado en ocho grandes empresas<sup>1</sup> de diversos sectores—industriales, servicios, consultoría, construcción—y formas de propiedad—firmas multinacionales, grupos locales, empresas privatizadas (Luci, 2010a). Se escogió una firma automotriz, una constructora, una manufactura de productos de consumo masivo, una empresa de servicios financieros, una firma de auditoría a empresas, una cadena de supermercados y dos empresas privatizadas—de telefonía y electricidad. Los orígenes del capital incluyen procedencias norteamericana, alemana, inglesa, suiza, francesa, española, italiana y argentina.

Entre octubre de 2007 y junio de 2008 fueron entrevistados 88 managers (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Se buscó representar el porcentaje de hombres y mujeres que poseen las estructuras jerárquicas de las firmas: cerca de un 80% son varones y un 20% mujeres (Luci, 2010b). El mismo criterio fue seguido para la repartición por nivel jerárquico: directores, gerentes y jefes de área. Se consideran también entrevistas en profundidad efectuadas a los directores y responsables de recursos humanos, así como a informantes clave de diversos ámbitos del mundo de los negocios (consultores, editores, dirigentes de asociaciones empresarias, de escuelas de negocios).

Además, se utilizó material documental interno de las firmas y se realizó un trabajo de observación etnográfica en las presentaciones de los programas de MBA—Masters in Business Administration—que cuatro business schools (dos españolas, una norteamericana y una argentina) realizaron en Buenos Aires en 2007 (Luci, 2009).

---

<sup>1</sup> Escogidas en 2007 en base al ranking de las firmas con mayor volumen de facturación que anualmente produce la revista Mercado. Dado que las estadísticas oficiales no revelan el nombre de las compañías, el ranking que produce la Revista Mercado es el método habitualmente utilizado por los especialistas en estudios corporativos (Azpiazu y Basualdo, 2009).

## 2. Carreras globales: ‘lo internacional’ como principio de jerarquización

Aunque podría pensarse que las carreras globales fueron, desde siempre, moneda corriente en las grandes multinacionales, su generalización, por el contrario, es relativamente reciente. El ciclo de concentraciones, fusiones, adquisiciones que se inició a escala mundial en las últimas décadas del siglo XX redefinió distintos aspectos de la organización productiva, incluida la de los recursos humanos (Chesnais, 1997; Boyer y Freyssenet, 2000). Los entrevistados de más edad relatan el cambio organizacional que vivieron en las últimas décadas: “las multinacionales de hoy son distintas a las anteriores, multinacionales hace años que tenemos, la General Motors y la Ford están hace más de 100 años, ahora, globalizadas es otra cosa” (Gerente, 65 años, casado, 3 hijos). Una responsable de recursos humanos señala en el mismo sentido el vuelco que dio su empresa, una manufactura de productos de consumo masivo británica, altamente globalizada y de gestión de vanguardia a escala mundial. A pesar de la condición de multinacional de la firma, sólo hace algunos años funciona de manera verdaderamente globalizada, lo cual significa que los procesos de gestión dejan de “customizarse” (adaptarse localmente según las decisiones de cada país) para respetar la pauta global. “Si bien nosotros siempre fuimos una multinacional, hace 10 años somos internacionales, ya no nos podemos “customizar” todo lo que queramos, tenemos procesos regionales y globales que respetar mucho más que antes” (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

En las empresas de tradición local, la transición hacia un funcionamiento global se asocia con los procesos de apertura ocurridos en los años '90<sup>2</sup> y con las nuevas exigencias que suponía para las grandes corporaciones locales pasar a competir en el mercado mundial (Bouzas y Chudnovsky, 2004). En la constructora, por ejemplo, una firma de origen ítalo-argentino que devino altamente global, fue el escenario de competencia que supuso la apertura económica, lo que lleva a este ejecutivo a hablar de la “gran transformación” que suponía

---

<sup>2</sup> En los años '90, bajo la presidencia de Carlos Menem, se produjo una profunda transformación del modelo de acumulación económico que se orientó hacia la apertura al mercado externo, la privatización de los activos públicos y el eje en la valorización financiera (Bisang, 1998).

readaptar las estructuras y las formas de gestión. Abandonar el “vuelo de cabotaje” y salir al mundo—lo cual se produjo mediante una política de adquisiciones y expansión a gran escala—trae “lo internacional” al seno de una empresa de fuerte tradición nacional.

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

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

Esto nos llevó a hacer muchos cambios, de pronto en un currículum donde antes no pedías determinadas cuestiones ahora las empezamos a pedir. Los pasaportes, por ejemplo, antes no se pedían, si tenés pasaporte italiano, si tenés pasaporte español... o si trabajó en otros lugares, en la experiencia laboral, antes no poníamos “el país de trabajo”, ahora ponemos el país. “Trabajó en tal lado ¿de qué país?” ¿Entendés? Con la mentalidad global, hay un montón de cosas que te van cambiando. En esta empresa, vos levantás el tubo y te llaman de Venezuela, de Japón, de donde sea. Eso pasa mucho. Por ejemplo, en XXX [una de las firmas más transnacionalizadas del grupo]: el idioma oficial ya es el inglés, los mails entre ellos, todo es en inglés, si exponen algo es en inglés... La encuesta de opinión que hicimos fue traducida a seis idiomas: inglés, portugués, español, italiano, japonés y rumano. O sea, tu cabeza es global, la diversidad cultural que hay es terrible. (Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos)

Los manuales de competencias<sup>3</sup> de las empresas incluidas en mi estudio puntualizan un conjunto de cualidades “globales” que describen al “manager internacional” como modelo de excelencia (Luci, 2012a). En los documentos que producen los departamentos de recursos humanos puede verse, en efecto, que las grandes firmas piensan a su

---

<sup>3</sup> Cuadernillos procedimentales producidos por los departamentos de recursos humanos y dirigidos al personal de cuello blanco.

elite directiva según los atributos del “manager conexionista” que describen Boltanski y Chipello (1999), el cual estiliza un modelo de dirigente que se caracteriza por su flexibilidad y su capacidad de construir redes participando en proyectos diversos que lo llevan, muchas veces, por fuera de las fronteras nacionales.

Los datos recolectados en mi investigación muestran que de los 88 managers entrevistados un 34,2% (25 personas) se expatrió, es decir, “trabajó en el extranjero por un período prolongado debiendo afectar su lugar de residencia”<sup>4</sup>. Si se observan en detalle las firmas a las que pertenecen estos managers se evidencia que la firma británica de consumo masivo y la constructora de origen ítalo-argentino se cuentan entre las empresas que más movilizan a sus cuadros<sup>5</sup>. A pesar de lo que podría pensarse, la relación más o menos estrecha con lo internacional como factor que encauza la carrera managerial no depende solamente de la condición de multinacional de la firma, sino de un conjunto de factores tan variados como las necesidades productivas, la tradición de la firma en el país, los mandatos de la casa matriz, etc. Así, por ejemplo, la automotriz germana y la manufactura británica, ambas multinacionales líderes a nivel mundial, tienen políticas muy diferentes de expatriación de sus managers: en la filial argentina de la fábrica alemana ésta se da en pocos casos, mientras que la compañía británica tiene una estructura de carrera managerial profundamente global. En cambio, la firma constructora, que si bien tiene orígenes locales ha experimentado un firme proceso de expansión a diversos países—convirtiéndose en una verdadera multinacional—, tiene una amplia política de expatriación.

Ahora bien, el contacto de los managers con “lo internacional” va más allá de la expatriación. Si consideramos los encuentros con pares en la casa matriz, los cursos en el extranjero organizados por la empresa, los viajes a conferencias, las misiones laborales a otras sedes,

---

<sup>4</sup> Esta cifra contrasta fuertemente con el porcentaje de personas que trabajó en el interior del país: sólo un 9,6% de los managers se movilizó a otras provincias de Argentina. Porcentaje que, vale aclarar, está dominado por los casos de managers de la firma constructora, que realiza buena parte de sus obras en el interior y afecta a sus managers a dichas localidades.

<sup>5</sup> Luego siguen la cadena de supermercados y la compañía de servicios financieros—ambas norteamericanas—, la firma de auditoría—de origen suizo—y la telefónica (privatizada por capitales italianos y argentinos). Los managers entrevistados de las firmas eléctrica y automotriz no se han expatriado.

etcétera, se comprueba que casi la totalidad de los entrevistados experimentó algún tipo de desempeño profesional en el extranjero. En este sentido, la afinidad y el manejo de “competencias internacionales”—el conocimiento de idiomas, una cierta experiencia de viajes, los gustos cosmopolitas, etc.—favorecen desiguales formas de inserción y desempeño en la arena internacional, tal como veremos más adelante.

### *2.1. El mandato global: masculinidades internacionales y feminidades domésticas*

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

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

En las firmas más profundamente globales—como la manufactura de productos de consumo masivo o la compañía de servicios financieros—la carrera directiva asume directamente un trazado internacional. En estas empresas las trayectorias que conducen a las posiciones jerárquicas no se limitan a las fronteras nacionales sino que su diseño involucra un planteo global. Esto es relativamente reciente: si bien se trata de compañías multinacionales, fue el proceso de fuerte integración económica que se da en los '90 lo que deriva en nuevos esquemas de carrera que se orientan a producir cuadros

globales<sup>6</sup>. En consecuencia, como señala uno de los responsables de recursos humanos “si no te movés, no crecés”.

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

La capacidad de acumular competencias internacionales forma parte de la evaluación de desempeño anual y constituye un parámetro de calificación. Dentro de las aptitudes requeridas para los más altos puestos se incluye la capacidad de tener un comportamiento flexible, visión global, adherir al dinamismo del negocio mostrándose dispuesto a viajar donde la compañía lo requiera (Luci, 2012a). La disposición a expatriarse forma parte de los atributos que confieren potencial a las personas mientras que, por el contrario, alguien inmóvil no será nombrado un “alto potencial” de la firma y verá comprometida su inclusión dentro del grupo de los posibles futuros directivos.

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

La movilidad internacional es, en este tipo de empresas, un principio de diferenciación que distingue dos clases de individuos: los móviles—que aceptan el principio del desplazamiento y, entonces, continúan en carrera hacia los niveles más altos—y los inmóviles—quienes quedan cantonados dentro de las fronteras locales y tienen, por lo tanto, escasas posibilidades de llegar al máximo nivel. En mis entrevistas pude comprobar que los managers, sobre todo los más jóvenes, asumen el

---

<sup>6</sup> Con esto no quiero decir que la expatriación de cuadros desde las casas matrices de las multinacionales sea un fenómeno nuevo. Al contrario, estas empresas siempre han enviado directivos nativos a sus filiales del extranjero. Aquí me refiero, más bien, al planeamiento de carreras internacionales que trazan los recorridos profesionales en un sentido global.



imperativo de la movilidad como una condición para su futuro desarrollo: “se está instaurando la idea de que uno de los factores más importantes del crecimiento es la disponibilidad que tenga la gente de moverse donde la empresa lo necesite” (Jefe, 34 años, casado, 1 hijo), me explicó un joven manager de la firma constructora, recientemente promovido al nivel gerencial. En el mismo sentido, un ejecutivo de la firma automotriz, que aspira asumir un puesto regional, señala que “si vos tenés un perfil internacional, si tenés las habilidades y características que el grupo busca, tu techo no es la empresa en la Argentina, tu techo es qué grado de movilidad tenés” (Gerente, 38 años, casado, 2 hijos).

Una gerenta de la firma de consumo masivo evalúa las desiguales posibilidades de carrera que se abren en su empresa según se esté dispuesto o no a vivir en otro país. Reconoce que darse una “vuelta por allá”—en referencia a la casa matriz—es una presión que recae sobre quienes están en carrera para los altos puestos.

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

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

Éste es tan sólo un ejemplo de las posibilidades desiguales que tienen las mujeres ejecutivas de realizar una carrera internacional (Luci, 2010b). La movilización geográfica supone no sólo el traslado familiar, y las consecuentes complicaciones—escolares, de vivienda—que esto

conlleva, sino, principalmente, que el cónyuge deje de lado su actividad profesional y acompañe el proyecto de expatriación. Según pude comprobar, esto es más altamente probable que ocurra en el caso de los managers varones que en el caso de las mujeres: son las esposas quienes renuncian a la actividad profesional y “siguen” a sus maridos en el modelo de éxito social que se apoya en su carrera managerial<sup>7</sup>. Como dice Wagner, los managers internacionales son hombres, son las esposas quienes mayormente renuncian a la actividad profesional (2005, 35).

El testimonio de la gerenta que se transcribe a continuación es significativo del conjunto de relaciones que para ella supone la expatriación. Si bien es consciente de que la experiencia en el extranjero hubiera aportado posibilidades concretas de carrera, debió rechazar la oferta en vistas de los inconvenientes profesionales que esto hubiera ocasionado para su marido. Comprende, cierto, que para que una mujer logre expatriarse “tienen que cerrar muchas cosas” ya que difícilmente el varón vaya a asumir, sin más, el “rol del amo de casa”.

Me hubiera gustado pero tienen que cerrar muchas cosas. En el caso de la mujer, la verdad que tiene que cerrar: primero que si tu marido trabaja deje las cosas acá y vaya con vos. Por otro lado, en una sociedad dentro de todo bastante machista, pensar que la mujer trabaja y el hombre hace el rol del amo de casa es raro y en una expatriación donde los chicos están descontextualizados de todo, de su familia, de sus amigos, alguien tiene que hacer el rol fuerte de quedarse en la casa. Entonces, a mí, hoy me parece bastante chino el traslado, fundamentalmente siendo mujer. Yo tuve una oferta puntual para irme a Estados Unidos, no teniendo a los chicos, pero mi marido no podía hacer nada ahí. Y la Universidad que había para investigar, que podía ser una alternativa, no era especialista en las temáticas que mi marido investigaba acá. Entonces, la verdad que no me tiene que cerrar sólo a mí, le tiene que cerrar a la familia. Me parece que las expatriaciones les cierran más o las chicas que todavía no tienen hijos o que están solteras aún, o le cierran más al varón, cuando la mujer se hace cargo del hogar y el varón hace su carrera profesional. (Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos)

En la firma constructora, como señalé, la posibilidad de escalar a los niveles jerárquicos superiores tiene como condición *sine qua non* haber dirigido proyectos en el extranjero o en el interior del país. La mayoría de sus altos dirigentes son ingenieros que han pasado toda una

---

<sup>7</sup> A las mismas conclusiones llega Wagner (1998) para el caso francés y Bielby y Bielby (1992) para el norteamericano.

etapa inicial de su carrera dirigiendo obras en destinos diversos. Como señala uno de sus directivos, la carrera en la empresa es “la carrera de los proyectos”, a la cual considera ya de por sí sacrificada para los hombres y “aún peor” para las mujeres.

La verdad que no es una industria atractiva para las mujeres. Si vos querés hacer una carrera en esta empresa, tenés que hacer la carrera de los proyectos y eso significa irte a vivir a la obra. Muchas veces (porque le pasa a los hombres, digamos) te vas por tan poco tiempo a la obra, que no te podés mudar con tu familia, no podés cortar el colegio de los chicos. Imaginate que para una mujer sería aún peor. (Director, 41 años, casado, 2 hijos)

## 2.2. *Lo internacional en un marco de competencia: estrategia y recurso*

En multinacionales globales, la decisión de expatriarse es un elemento que diferencia a las personas. En un marco de competencia piramidal, la disminución de posiciones conforme se escala en la jerarquía supone que quienes reúnen la mayor cantidad de cualidades positivas estén en mejores condiciones para dar la batalla por el lugar. Sobre todo en lo que refiere a alcanzar el nivel de director—el máximo rango jerárquico que define la *group definition of success* (Roth, 1968, 36)—las competencias globales se vuelven definitorias: “en el directorio de los 10 que somos, seis, siete habrán tenido experiencias internacionales, o sea el 60-70% tuvimos la experiencia de alguna expatriación” (Director, 39 años, casado, 3 hijos).

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

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

por ejemplo, la experiencia internacional seguramente no llegues... (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo)

En un escenario de competencia donde, por un lado, “sobran argentinos con capacidad y experiencia internacional” y, por el otro, disminuyen los puestos a medida que se escala en jerarquía, la expatriación diferencia posibilidades de carrera. La disposición a realizar una experiencia laboral en el extranjero amplía los recursos en dos direcciones: contribuye a forjar un perfil profesional internacional, al mismo tiempo que amplía las posibilidades de ascenso obteniendo puestos de mayor envergadura en los nuevos destinos. Como señalan los managers entrevistados, sobre todo en países “chicos” como la Argentina, la movilidad amplía el rango de posiciones susceptibles de ser ocupadas.

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

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

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

Muy diferente es la experiencia de una de las gerentas de la misma firma que, habiendo decidido no expatriarse, reconoce la desventaja comparativa frente a quienes “están dispuestos a trabajar en

cualquier lado del mundo”. Sus posibilidades de continuar la carrera directiva se vieron restringidas cuando llegó al puesto máximo de su área de especialidad y no optó por la continuidad ascendente en el ámbito internacional. Reconoce que haber permanecido en el país disminuyó el rango de opción que le permitiría luego acceder a los máximos niveles.

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

Los jóvenes profesionales que dan los primeros pasos en la carrera directiva parecen buscar la expatriación como “fórmula” para crecer. Conociendo las reglas que orientan una carrera exitosa en las grandes multinacionales, saben que una estadía en el extranjero es altamente favorable para su desarrollo profesional. Una de las gerentas de la cadena de supermercados afirma que cada vez más frecuentemente los jóvenes que ingresan a la compañía lo hacen con el objetivo expreso de trabajar el exterior. Como ella misma dice: “Hoy la gente joven cada vez más está buscando compañías multinacionales para desarrollarse en el exterior y crecer más rápido”.

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

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

empresa, se encuentra actualmente “trabajando las relaciones con la parte internacional”.

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

En otro conjunto de compañías, la expatriación no sólo no es un requerimiento profesional, sino tampoco una posibilidad concreta. En el caso de la firma eléctrica, por ejemplo, anteriormente de propiedad estatal y privatizada a inicios de los '90, la adquisición por parte de uno de los grupos más importantes del rubro energético en el mundo implicó para los managers de entonces la posibilidad de tener un contacto valioso con colegas en el extranjero, gozar del prestigio que implicaba trabajar para un “gran actor mundial” y la posibilidad de realizar una carrera en el exterior. Hace unos años, la nueva venta y adquisición por un grupo argentino consumó las posibilidades de emprender una carrera internacional así como el hecho de trabajar con pares de todo el mundo. Como señala uno de los gerentes de la firma: “yo levantaba el teléfono y podía hablar con un par mío en la empresa de distribución de energía de Londres. Era muy enriquecedor no sólo en el aspecto de desarrollo de carrera, sino en el aspecto profesional. Eso ya no existe” (Francisco Bardez).

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

### 2.3. *El rechazo de la movilidad y el stop del crecimiento*

Si la propuesta de expatriación muestra las perspectivas que la firma deposita sobre un cuadro, el rechazo de este ofrecimiento puede traer consecuencias negativas para el desarrollo profesional. Si bien éstas varían según las empresas y según la situación particular de la persona (la edad del manager, la consideración de alguna situación personal, familiar, etc.) es posible decir que “lo internacional” no sólo funciona como una oportunidad para crecer laboralmente, sino que forma parte de las exigencias profesionales en el conjunto de firmas que despliegan una trama de funcionamiento global.

En la firma constructora, por ejemplo, parece haber cierto consenso que indica que la movilidad geográfica tiene un carácter constrictivo: su negación implica fuertes trabas para el desarrollo de la carrera. Un gerente de la firma eléctrica que, previamente a su empleo actual, formaba parte de la compañía constructora explica del siguiente modo su alejamiento de la firma: “de XXX me desvinculé, porque yo vivía en La Plata y me ofrecieron ir a Campana. No me interesó irme a Campana. Y ahí, cuando te ofrecen ir a Campana o vas o te vas” (Gerente, 50 años, casado, 2 hijos).

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

Ahora salta un problema en México y yo tengo que decirle al tipo “te tenés que ir a México” y el tipo está mañana en México. Esto para nosotros es normal, es nuestra forma de gestionar, es lo que requiere una empresa globalizada. Claro que hay gente que le decís: “te tenés que ir” y te dicen: “No, pero fin de semana, es el cumpleaños de mi hijo.” (Ríe.) Yo, desde el punto de vista humano, lo entiendo, ahora desde el punto de vista profesional... Por eso se lo decimos muy clarito a nuestra gente antes de empezar: “¿Vos querés hacer una carrera *top* desde el punto de vista profesional?” “Sí”. “Esto tiene costos”. Tendrás que agarrar el pasaporte e irte. Y te vas. Y por ahí no te sentís muy bien. O por ahí, si tenés hijos, el pibe está enfermo... O por ahí... Estas cosas de la vida existen, pero estas cosas en nuestro grupo de elite están clarísimas. (Director, 61 años, casado)

“Lo humano” versus “lo profesional” parecen ser las dos lógicas que se contraponen al momento de optar por emprender una carrera

exitosa: privilegiar una u otra opción se traduce en el hecho de ser considerado una persona confiable para la empresa. Un cuadro comprometido con su organización es aquel que asume las responsabilidades que conlleva realizar una “carrera *top*” y subordina en consecuencia las cuestiones personales.

Un joven manager de alto potencial de esta misma compañía relata que, sobre todo en sus primeros años de carrera, debió ajustarse a las exigencias de movilidad. En una ocasión, el viaje de negocios planificado por el lapso de una semana supuso quedarse en una capital europea durante dos meses, sin previo aviso:

Me pasó estar dos meses fuera de casa, sin saberlo de antemano: irme un lunes de febrero y volver un lunes de abril. Me fui con una valijita de una semana y me fui quedando, me fui quedando, me fui a comprar ropa, me quedé dos meses. Fue un shock. Yo soy un tipo que siempre me encanto viajar, no es que nunca había salido, di vueltas al mundo bastantes veces, pero de ahí a desaparecer dos meses de tu casa trabajando...

Actualmente, luego de haber “pagado el precio” de compromiso y lealtad hacia la compañía, puede poner ciertos límites a la disposición que la empresa parece exigir de sus managers: “Ya ahora planteé “no, viajo tres días, una semana, voy y vuelvo en el día”, no me voy dos meses y desaparezco. Ese límite lo puse después de un tiempo, después de que ya lo hice y ya pagué ese precio digamos” (Gerente, 30 años, casado).

La negación de la movilidad geográfica puede justificarse por motivos personales o familiares. En la empresa de servicios financieros un gerente rechazó la expatriación en razón de la elevada edad de sus padres. Si bien este motivo pareció ser argumento suficiente para justificar quedarse en el país, reconoce que los reiterados rechazos podrían implicar algún perjuicio para su carrera.

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

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

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

Si bien los factores “positivos”—vinculados con el progreso profesional—predominan entre los motivos por cuales los managers emprendieron una experiencia de trabajo en el extranjero, un 40% de



los entrevistados considera que el rechazo de la expatriación les hubiera traído consecuencias negativas en su carrera. Por cierto, consultados sobre los motivos de la expatriación, los managers afirman haber emprendido la experiencia por la posibilidad de progresar en la carrera (en un 39,3% de los casos), por el interés en el proyecto que se les proponía (en un 26,8%), por el aumento inmediato de la remuneración (un 12,5%), por un ascenso inmediato (un 5,4%); sólo una persona reconoce que lo hizo porque no le quedó opción. Ahora bien, los datos recabados revelan que mayormente (en un 60% de los casos) el trabajo en el extranjero se realizó a pedido de la empresa y un 40% de los managers considera que haberse negado a realizar la misión en el extranjero hubiera traído consecuencias negativas en su carrera: la interrupción del crecimiento.

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

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

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

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

Así como la voluntad de expatriarse favorece oportunidades de carrera, la negativa a un pedido de movilidad de parte de la empresa puede frenar el futuro desarrollo profesional.

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

Además de funcionar como un principio de jerarquización que delinea posibilidades de éxito desiguales, “lo internacional” es también un principio de distinción simbólica (Bourdieu, 1979). La experiencia internacional no sólo construye tipos de personas susceptibles de protagonizar diferentes recorridos profesionales, sino que representa un valor en sí mismo. Al igual que en otros espacios, en el mundo del management y las grandes corporaciones, la experiencia de viajes, trabajo o estudios en el extranjero funciona como un símbolo de estima (Goffman, 1951). Como ejemplo vale mencionar que el hecho de realizar mi doctorado en una universidad francesa fue un elemento altamente favorable para la aceptación de las entrevistas por parte de los managers, lo cual fue resaltado (y valorado) en los encuentros.

Hay que precisar que el “valor de lo internacional” adquiere un tinte especial en un país como la Argentina, donde al hecho de que la cúpula empresaria se encuentra fuertemente internacionalizada, se suma la alta estima que históricamente se asoció a las experiencias en el extranjero. A diferencia del caso francés, por sólo poner un ejemplo, donde la dirección y la propiedad de las empresas más grandes permanece sólidamente encastrada en las estructuras nacionales (Bauer y Bertin-Mourot, 1987, 1999; Wagner, 2005), en Argentina la propiedad de las mayores firmas es foránea (Basualdo, 2006). Las empresas “ganadoras” en cuanto al liderazgo de la economía local son firmas transnacionales (Chudnovsky *et al.*, 2004), de igual modo que son éstas las que encabezan los *rankings* de prestigio y valoración social (Luci, 2011). Por otro lado, la Argentina es una sociedad que ha instituido históricamente a lo internacional como un valor estrechamente ligado con la socialización de las clases más altas y, particularmente, con la producción de las elites locales (Gessaghi, 2010). Según cierta tradición de pensamiento local, la experiencia en las grandes ciudades del mundo obliga “a exigirse más, a multiplicar las capacidades, a perfeccionarse, a salir afuera, a aprender en los grandes centros” (de Imaz, 1964, citado por Heredia, 2005).

### 3.1. *Lo global y la expansión cultural*

La alta estima de la experiencia internacional no se basa exclusivamente en las ventajas profesionales que estaría destinada a conferir. La invocación de valores estéticos y morales que expresan el valor de la apertura—mental, espiritual, intelectual—que supone esta experiencia no es menor. Trabajar en el extranjero abre las perspectivas, cultiva el intelecto, desarrolla la amplitud de la visión sobre las cosas. Como expresan varios de los managers de estas empresas:

Son procesos y aprendizajes muy ricos. La posibilidad de trabajar con otra cultura, en otro país o en otro medio, son cosas que siempre agregan valor, siempre suman tanto para dar valor a la persona como para un currículum. (Gerente, 45 años, soltero)

Es muy bueno, te abre la cabeza. (Gerente, 32 años, casado, 1 hijo)

Creo que el crecimiento personal y profesional que estas experiencias traen, trabajar con gente distinta, culturas distintas, es muy enriquecedor. Me parece que te completa y te desafía ¿no? esto de habituarte a un nuevo país, a nuevos compañeros de trabajo, a nuevas formas de trabajar. A Recursos Humanos se lo planteé, mis superiores también lo saben. (Jefa, 37 años, soltera)

La “cultura” (Wright, 1998) viene a jugar un papel importante en la definición de las categorías y los criterios de valoración de este espacio. Lo internacional puede traducirse como la relación con “culturas diversas” (o no tan diversas, como se verá enseguida), lo cual conlleva de por sí efectos benéficos para el desarrollo personal y profesional. En un mundo empresarial altamente globalizado, “el contacto con otras culturas” es en extremo valorado en cuanto a la formación de los futuros directivos: se entiende que este intercambio moldea la personalidad y hace del futuro líder una persona más completa, más rica, alguien que capta mejor la diversidad del medio empresario (Wright, 1994). Incluso, en las empresas más globales, los departamentos de recursos humanos desarrollan capacitaciones específicas en diversidad cultural. En la firma constructora, por ejemplo, los jóvenes que ingresan “tienen un taller de diversidad cultural, porque son ámbitos muy globales”, explica uno de los directores del área de recursos humanos (57 años, soltero).

El intercambio con “culturas diversas” no sólo implica un crecimiento profesional sino también personal: “abre la cabeza”, “desafía”, “enriquece”. Quienes han tenido este tipo de experiencias aprecian particularmente el valor que agregan y tienden a reproducir esos esquemas de valoración en sus acciones futuras. Un director de la firma telefónica, que ha tenido un fluido contacto con el extranjero por motivos laborales y académicos, admite que al momento de seleccionar personas “es un valor que reconoce”: “Es muy importante. Cuando busco gente es un valor que reconozco. Definitivamente, es muy importante” (Director, 42 años, casado, 1 hijo). Aunque no se trata de una relación mecánica, los principios de visión contribuyen a construir principios de división (Bourdieu, 1979). Es así como se produce al interior de las empresas un cierto *ethos* que asocia lo internacional con ventajas profesionales y contribuye a reproducirlo mediante la selección de personas que tienen ciertas afinidades estéticas que no son sino afinidades de clase.

En efecto, las “competencias internacionales” suponen la movilización de una serie de capitales sociales y culturales que generalmente preexisten al trabajo de socialización profesional. La mayor parte de los entrevistados que disponen de las cualidades del “manager internacional” han tenido algún tipo de contacto con “lo internacional” previo a la experiencia profesional. El cosmopolitismo forma parte de cierto aprendizaje familiar y social que construye capacidades diferenciales. Como dice Wagner (2003), la “cultura internacional” funciona como una forma de capital que puede ponerse a funcionar en los contextos profesionales.

Un gerente de la firma telefónica que, antes de su ingreso a la firma, realizó una experiencia laboral de dos años en un importante estudio con sede en Alemania, cuenta que la búsqueda de esa posición en el extranjero formaba parte de un deseo compartido con su pareja, con quien siempre viajó mucho. Su esposa, de hecho, acompañó la experiencia laboral de su marido con un proyecto propio: realizó un master en una de las universidades más prestigiosas de ese país.

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

Las experiencias de viajes, los estudios en el extranjero, las misiones profesionales a otros países permiten acumular—a la vez que en cierta medida supone—un tipo de experiencia que se traduce en ventajas simbólicas frente a quien ha quedado cantonado dentro de las fronteras nacionales. Una joven ejecutiva de una de las firmas de servicios explica que los viajes al extranjero que realiza por motivos laborales la hacen “revivir” la experiencia del master que hizo en la London School of Economics. Conocedora de la “riqueza” que dicha experiencia conlleva, afirma no descartar una futura misión en el extranjero.

Hace poco estuve una semana en Bélgica y antes había estado tres días en Nueva York, tomando cursos, con pares de otros países. Estuvo buenísimo. Era como revivir mi experiencia del master en Londres, porque era encontrarte con pares tuyos de todos los países y la verdad que eso te enriquece un montón, hablar de los mismos temas, pero con gente de otras culturas, me parece súper interesante, más que nada ese intercambio entre pares. Yo tuve la experiencia internacional desde lo académico y la verdad que no descartaría la profesional. (Gerenta, 36 años, soltera)

Hay que destacar que 12 de los 88 managers entrevistados (un 13,6%) realizó estudios de posgrado en el exterior, en Europa y Estados Unidos. Las escuelas de negocios de Stanford, de la Universidad de Londres y de Harvard fueron las preferidas. En general el nivel educativo de posgrado de los entrevistados es alto: un 59,1% ha culminado estudios de cuarto ciclo. Entre ellos, un 44,2% realizó un MBA y el resto se especializó en diversas disciplinas, generalmente vinculadas al management (planeamiento estratégico, programas de desarrollo directivo, finanzas, derecho, comunicación, recursos humanos, etc.). Las escuelas de negocios locales también reproducen el “valor de lo internacional” como forma de distinción: la mayoría de ellas mantiene lazos estrechos con las *business schools* más importantes del mundo, los cuales se traducen en diversos tipos de colaboración académica y, en ocasiones, en la doble titulación. Anunciadas visiblemente en las páginas web, estas alianzas vienen a acrecentar el prestigio de las escuelas locales, del mismo modo que el hecho de destacar la formación internacional de sus profesores, egresados en gran medida de las universidades y escuelas de negocios más importantes del mundo (Luci, 2012b).

Como dice Calhoun (2003), la cultura cosmopolita de elite es un producto de las diversas clases de orientación intelectual que ha producido occidente. Espejo de la modernidad, esta cultura se construye sobre la base de la movilidad, la educación y la participación en diversas arenas internacionales. Es la cultura de quienes asisten a Harvard o a la London School of Economics, de quienes leen *The Economist* y *The New Yorker*, de quienes reconocen la música de Mozart y el valor de los buenos vinos. Ahora bien, si esta cultura cosmopolita parte desde una posición particular, socialmente enraizada, la mirada hacia lo que se considera “otro”—las “otras culturas”—, parece situarse en “ningún lado y todas partes”, en un lugar alejado de una pertenencia particular: es la mirada desde el mundo por parte de los ciudadanos del mundo. Como me diría un director: “siempre digo que me tengo que comprar un departamento en New York, me siento como en casa” (Director, 55 años, casado, 3 hijos). En efecto, entre algunos de los managers más cosmopolitas parece advertirse aquello que este autor llama la “freedom from culture” (Calhoun, 2003, 544). Entre otros, por el contrario, las disposiciones y afinidades que se traducen en competencias internacionales no forman parte de cierto capital social familiar, sino que deben aprenderse en el transcurso mismo del desempeño profesional.

Ahora bien, si el imaginario de la expatriación se asocia fuertemente con la idea del contacto con otras culturas, hay que señalar que estas culturas “otras” parecen ser las de las grandes ciudades del mundo. Los lugares que más gustosamente señalan los managers como destinos preferidos no son otros que las principales ciudades europeas, norteamericanas y, en menor medida, asiáticas. Son las “ciudades globales”<sup>8</sup> (Sassen, 1999) los destinos especialmente valorados para realizar la experiencia internacional. Un manager de alto potencial que viene acordando con sus superiores la posibilidad de realizar una experiencia en el extranjero explica que lo ideal sería ser enviado a un “buen destino”: Nueva York, México, Londres. Ciudades donde, sobre todo, tiene amigos.

---

<sup>8</sup> Según Sassen, la combinación de dispersión espacial e integración global ha dado lugar a un nuevo tipo de ciudad—la ciudad global—, que expresa los reordenamientos espaciales que sostienen las estructuras socio-económicas dominantes (Sassen, 1999).

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

—¿Cuál sería un buen destino?

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

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

### 3.2. *Lo global y la construcción de redes*

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

Construir redes y acumular capital social en las altas esferas internacionales es, sin duda, un recurso del progreso profesional: el reconocimiento cultivado frente a superiores y colegas es una

dimensión central de la carrera managerial (Burt, Hogarth y Michaud, 2000). Como explica una gerenta de la firma de servicios financieros, sus viajes a la casa matriz—al *headquarters*—no sólo le demuestran que la firma deposita en ella una cierta expectativa, sino que le permiten, asimismo, tener una fuerte exposición frente a “los capos”. La posibilidad de realizar cursos o asistir a conferencias posibilita, entonces, “contactarse” con otras personas de la compañía que trabajan en diversos países, permite reconocer “cuál es la cara detrás de un mail” y, por ende, generar una dinámica laboral más aceptada que ayuda a mejorar el desempeño profesional.

Fui varias veces a Nueva York que es el *headquarter[s]*. Tomás un poco dimensión de lo que es la compañía cuando vas a los *headquarter[s]* y además te da una exposición frente a los capos, porque están ahí dando el curso siempre los número uno de las áreas y gente muy *senior* de la compañía, entonces la verdad que te da muy buena exposición frente a ellos y la posibilidad de contactarte con los pares, que eso siempre te ayuda. Porque el día de mañana vos mandás un mail y saben cuál es la cara detrás de ese mail y si necesitás información o algo, te la pasan enseguida, es como que se da una buena dinámica. (Gerenta, 36 años, soltera)

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

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



Es una empresa muy grande donde tenés mucha capacidad de hacer cosas, como tener un *conference call* con 10 países distintos o tener un *summit* en la casa central, con los 10 representantes de tu misma posición de otros países. Son esas cosas que en las empresas globales lo ves realmente, hay otras empresas que son globales, pero ni te acercaste a lo global. Yo participé cuatro años de viajes, donde estábamos con nuestros pares una semana trabajando en equipo o tuve la posibilidad de ir a hacer un desarrollo de 15 días allá, trabajando en otra área distinta. (Gerente, 37 años, casado, 3 hijos)

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

#### 4. Conclusiones

En este artículo quise mostrar de qué maneras la dimensión internacional funciona, en las grandes empresas de Argentina, como un elemento que produce diversas dinámicas de diferenciación y jerarquización profesional. Si bien el “manager conexionista” (Boltanski y Chiapello, 1999) representa el tipo-ideal de dirigente por excelencia, una mirada atenta a las firmas consideradas en mi investigación muestra que dicho modelo está lejos de ser hegemónico. Aunque el porcentaje de personas que ha tenido una experiencia laboral en el extranjero es elevado—casi un tercio de los entrevistados—, el modelo del manager internacional, dispuesto a movilizarse a cualquier lugar del mundo, sólo se verifica en algunas de las firmas; en aquellas que tienen una gestión de recursos humanos y un trazado de carrera directiva organizada de manera global.

En estos casos, desarrollar una carrera internacional es un requisito para llegar a los máximos niveles de conducción, del mismo modo que rechazar una oferta de expatriación puede comportar trabas para el desarrollo futuro. La propia calificación de “alto potencial” se asocia a la disposición a trabajar en el extranjero y tener un perfil

profesional internacional. Así definidas las posibilidades de éxito en las empresas de trama global, las mujeres se ven desfavorecidas. Pude comprobar, en efecto, que la expatriación entraña un conjunto de dificultades para las directivas entrevistadas que no parecen estar presentes en el caso de sus pares varones: mientras que sus mujeres acompañaron el proyecto de vida en el extranjero, no encontré ningún caso inverso.

Ahora bien, las “competencias internacionales” no solamente refieren a la capacidad de desarrollar una carrera global: los datos que recabé muestran que casi la totalidad de los entrevistados debe desempeñarse profesionalmente por fuera de las fronteras nacionales con relativa frecuencia. Es sobre todo en este sentido que las competencias internacionales devienen un parámetro de empleabilidad: éstas son un recurso central de la práctica profesional que interviene en los contactos que los managers entablan con pares y superiores de otros países. Pude ver que las disposiciones, afinidades y relación con “lo internacional” que preexisten a su desarrollo en el ámbito profesional son, sin duda, un elemento que diferencia a las personas pues se traduce en ventajas profesionales que se extraen de un cierto origen de clase ligado a una cultura cosmopolita.

Quizás por eso, además de recurso y exigencia profesional, la afinidad con lo internacional es un valor en sí mismo que funciona como un principio de distinción simbólica. El contacto con el extranjero—ya sea debido a experiencias laborales o académicas—es altamente valorado en el mundo empresario. Se asume que estas experiencias contribuyen a moldear un directivo más “completo”, conocedor de “culturas” y escenarios empresariales diversos y que, por ende, está mejor preparado para enfrentar un mundo corporativo altamente globalizado. Se configura así un cierto *ethos* que valora ciertas afinidades y disposiciones estéticas que son, en realidad, afinidades y disposiciones de clase que funcionan como elementos de apreciación y clasificación de las personas. Así, la dimensión internacional es un elemento de la jerarquización profesional en el mundo corporativo no sólo porque en ciertas empresas funciona como una exigencia profesional concreta sino, además, porque sus agentes hacen de esto un valor legítimo que refuerzan en su prácticas cotidianas.

### Referencias

- Azpiazu, D. y E. Basualdo (2009). *Transformaciones estructurales de la economía Argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*. Buenos Aires: PNUD.
- Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: FLACSO-Siglo XXI.
- Bauer, M. y B. Bertin-Mourot (1987). *Les 200. Comment devient-on un grand patron?* Paris: Seuil.
- Bauer, M. y B. Bertin-Mourot (1999). "National Models for Making and Legitimizing Elites: a Comparative Analysis France/England/Germany". *European Societies*. 1 (1). pp. 9-31.
- Bisang R. (1998). "Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos". *Desarrollo Económico*. 38. pp. 143-176.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (1999.) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Bouzas R. y D. Chudnovsky. (2004), "Foreign Direct Investment and Sustainable Development. The Recent Argentine Experience". UDESA. Documento de Trabajo N° 47.
- Both, A. (2007). *Les managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*. Paris: PUB.
- Boyer, R. y M. Freyssenet (2000). *Les modèles productifs*. Paris: La Découverte.
- Braudel, F. (1985). *La Dynamique du capitalisme*. Paris: Arthaud-Flammarion.
- Burt R., R. Hogarth y C. Michaud (2000). "The Social Capital of French and American Managers". *Organization Science*. 11(2). pp. 123-147.
- Calhoun, C. (2003). "Belonging' in the Cosmopolitan Imaginary". *Ethnicities*. 3(4). pp. 531-568.
- Chesnais, F. (1997). *La mondialisation financière*. Syros: Paris.

- Chudnovsky, D., A. López, G. Pupato, G. Rossi (2004). “Sobreviviendo en la Convertibilidad. Innovación, empresas transnacionales y productividad en la industria manufacturera”. *Desarrollo Económico*. Vol. 44 (175). pp. 365-395.
- Gessaghi, V. (2010). “La educación de las “clases altas” argentinas: límites a las tendencias integradoras del sistema educativo (1880-1945)”. *Revista del IICE*, 28.
- Godelier, E. (2005). “Les elites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène”. *Entreprises et histoire*. 41. pp. 6-14.
- Goffman, E. (1951). “Symbols of Class Status”. *British Journal of Sociology*. 2 (4). pp. 294-304.
- Heredia, M. (2005). “La sociología en las alturas. Aproximaciones al estudio de las clases/elites dominantes en la Argentina”. *Apuntes de Investigación del CECYP*. 10. pp. 103-126.
- Losada, L. (2008). *La alta sociedad en la Buenos Aires de la Belle Époque*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Luci, F. (2012a) “El management como gramática: la producción de los dirigentes de empresas”. *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad de Costa Rica. No. 135-136 (I-II). pp. 171-183.
- . (2012b). “La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones” en V. Gessaghi y S. Ziegler (comps.): *La Formación de las elites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires: Manantial-Flacso, pp. 227-247.
- . (2011). “La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una “revolución managerial”?”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*. Año 16, Número 26, pp. 145-181.
- . (2010a). *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en argentine*. Tesis de doctorado, EHESS, Paris.
- . (2010b). “La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas”. *Revista Katálysis*. 13. pp 29-39.

- . (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.
- Roth, J. (1968). "The Study of the Career Timetables". In B. Glaser (Ed.) *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Sassen, S. (1999). *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*. Buenos Aires: Eudeba.
- Wagner, A-C. (2003). "La bourgeoisie face à la mondialisation". *Mouvements*. 26. pp. 33-39.
- . (2005). "Les elites managériales de la mondialisation: angles d'approches et catégories d'analyse". *Entreprises et histoire*. 41. pp. 15-23.
- Wright, S. (1994). *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.
- Wright, S. (1998). "The Politization of 'Culture'". *Anthropology Today*. 14 (1). pp. 7-15.