



Psicoperspectivas

ISSN: 0717-7798

ISSN: 0718-6924

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología

Luci, Florencia; Zangaro, Marcela
Estructuras y significados de trayectorias manageriales en grandes empresas argentinas
Psicoperspectivas, vol. 17, núm. 3, 2018, pp. 1-11
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología

DOI: 10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1370

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171059649003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Estructuras y significados de trayectorias manageriales en grandes empresas argentinas

Structures and meanings of managerial trajectories in large Argentine companies

Florencia Luci^{1*}, Marcela Zangaro²

1 Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

2 Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina

*florluci@gmail.com

Recibido: 14-mayo-2018

Aceptado: 10-noviembre-2018

RESUMEN

Este artículo indaga cómo quienes aspiran a ocupar puestos directivos en grandes empresas argentinas perciben y significan la competencia de la carrera managerial. Se busca explorar la relación compleja entre el modo en que las organizaciones son diagnosticadas y pensadas en términos objetivos, y cómo son diagnosticadas y pensadas en términos subjetivos, es decir, el modo de vivirlas y de percibir la propia experiencia laboral en diseños organizacionales específicos. Se realizó una investigación cualitativa en ocho grandes empresas de Argentina de diversos sectores y formas de propiedad donde se entrevistaron 88 managers y se realizaron 12 entrevistas en profundidad a los directores y responsables de recursos humanos, así como a informantes clave. Identificamos que la competencia hacia la cima se significa como up or out, restricción elusiva y dinámica tradicional, y que la dinámica temporal de la carrera se significa en términos de estancamiento, turning points o status passages. La inclusión de estos significados y apreciaciones subjetivas, junto con los elementos objetivos que derivan del diseño de la organización, son fundamentales para un análisis de las organizaciones como fenómenos complejos.

Palabras clave: carrera managerial, competencia laboral, estructuras organizacionales, proceso de subjetivación, sociología interaccionista

ABSTRACT

This article explores how those who aspire to hold management positions in large Argentine companies perceive and signify the competence of the managerial career. The aim is to explore the relationship between the way in which organizations are diagnosed and thought out in objective terms, and how they are diagnosed and thought out in subjective terms, that is, the way of living them and of perceiving one's work experience in specific organizational designs. Qualitative research was conducted in eight large companies in Argentina from different sectors and forms of ownership where 88 managers were interviewed and 12 in-depth interviews were conducted with the directors and human resources managers as well as with key informants. We identify that the competition towards the top is meant as up or out, elusive constriction or traditional dynamic, and that the temporal dynamics of the race is meant in terms of stagnation, turning points or status passages. The inclusion of these meanings and subjective assessments, together with the objective elements that derive from the design of the organization, are fundamental for an analysis of organizations as complex phenomena.

Keywords: interactionist sociology theory, labor competition, managerial career advancement, organizational structure, subjectivity process

Financiamiento: CONICET, Argentina.

Cómo citar este artículo: Luci, F., & Zangaro, M. (2018). Estructuras y significados de trayectorias manageriales en grandes empresas argentinas. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-11.

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1370>



Publicado bajo licencia [Creative Commons Attribution International 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Las organizaciones son constructos sociales que integran recursos humanos, materiales y simbólicos. En *Imágenes de la Organización*, Morgan (1997) da cuenta de las maneras en las que quienes gestionan organizaciones desarrollan apreciaciones precisas de las articulaciones de esos recursos. Estas apreciaciones permiten plantear diagnósticos de las situaciones organizacionales, es decir, aplicar alguna clase de teoría a la situación organizacional; a partir de ella, se ponen en juego interpretaciones de esa realidad. Diagnóstico e interpretación orientan y dan sentido a las acciones planificadas, haciendo que las organizaciones sean definidas estructuralmente a partir de un “como si”: como si fueran una máquina, un cerebro, un holograma, un sistema político, etc. La noción de metáfora utilizada por este autor como operador analítico pretende poner de relieve esta operación conceptual cuyas consecuencias no se limitan a una manera particular de hablar de la organización, sino que se extienden a un plano no discursivo, *también* real: el de un diseño objetivo de las estructuras organizacionales. Cabe mencionar que enfatizamos “también” para dar cuenta de que la constitución de lo real resulta de un entramado de elementos y prácticas discursivas y no discursivas (Zangaro, 2011).

Morgan (1997), señala el límite de la metáfora como operador analítico: como las organizaciones son fenómenos complejos, paradójicos y ambiguos, su comprensión en términos de una metáfora implica una visión parcial que da lugar a un “discernimiento unilateral” (Morgan, 1997, p. 3); se ponen de relieve algunos aspectos y otros se ocultan. Sin embargo, para este autor, este límite no invalida su uso: “Por utilizar diferentes metáforas para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, seremos capaces de diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes” (p. 3).

Consideramos que este carácter complejo y paradójico no se limita a cómo las organizaciones son diagnosticadas y pensadas solo en términos estructurales, objetivos, sino que está presente también en cómo son diagnosticadas y pensadas en términos subjetivos. Es decir, existe un *modo de vivir* la organización, un modo de percibir la propia experiencia laboral y las relaciones con los otros que lleva a que los “recursos humanos” elaboren imágenes propias, metafóricas o no, con las que dan sentido a sus prácticas.

En este artículo nos proponemos indagar la manera en la que aquellos quienes en las organizaciones aspiran a ocupar puestos directivos perciben y significan la competencia de la carrera managerial. Analizar las formas que adquiere esta competencia remite al análisis de los principios de diferenciación y jerarquización que dan lugar a la selección de las personas que integrarán la cúpula.

Las empresas implementan para ello procedimientos formales, de acción y regulación, enraizados en la estructura que organiza la carrera directiva. Pero más allá de cómo se diseña esa estructura aquí se profundizarán las condiciones prácticas de la realización de la carrera dado que el conjunto de relaciones que explica el trayecto hacia las posiciones de mando excede (aunque incluye) los procesos formales. Comprende, asimismo, “factores informales” que moldean las condiciones en que se desarrolla la carrera en la cotidianeidad de las firmas. Distinguimos “formal” e “informal” ya que el estudio de los factores formales en el desarrollo de la carrera es insuficiente para comprender el mundo más complejo de relaciones involucrado, que se halla “por fuera del manual” y constituye los “informal factors in career achievement” (Dalton, 1951, 1959).

Dimensiones objetivas y subjetivas de la carrera organizacional

La carrera managerial está constituida por un conjunto de reglas, valoraciones, etapas, constricciones que organizan el recorrido a la cima. Ciertamente, la trama de prácticas que ordena las interacciones por las cuales las personas acceden a la cúpula directiva cobra la forma de una carrera organizacional cuyas características dependen de cómo se encuentre objetivamente estructurada cada firma (Szlechter, 2015). El estudio de esta trama es fundamental para comprender cómo los sujetos explican el acceso a las posiciones superiores, es decir, las significaciones que construyen sobre el recorrido realizado.

El análisis de las carreras que propone la sociología interaccionista norteamericana resulta interesante ya que considera los elementos que, sin estar formalmente explicitados, constituyen la dinámica de carrera que se da efectivamente en las organizaciones. De esta manera, se contemplan sus condiciones estructurales, objetivas, y también las subjetivas, los modos de significarla y vivirla.

Inicialmente, la forma que adopta el recorrido a la cima tiene un principio de estructuración en cómo cada empresa delinea objetivamente la “carrera organizacional”. Este término refiere a la forma clásica de carrera: una serie de etapas sucesivas en perspectiva ascendente correlacionadas con un criterio de edad (Mannheim, 1952), que permite definir la secuencia típico-ideal que cada compañía prevé formalmente como recorrido jerárquico (Glaser, 1968). Lo cierto es que la manera en que cada firma concibe su estructura establece diferentes tipos de recorridos. Por ejemplo, en términos de Morgan (1997), una organización que se estructura bajo una metáfora mecanicista o burocrática definirá un recorrido diferente del habilitado por una organización estructurada bajo una metáfora organicista. Así, la estructura de puestos, los tiempos estipulados de permanencia en ellos, el orden del

recorrido, definen diversos modos de “*movement through structure*” (Becker, & Strauss, 1956).

La “dimensión objetiva” de la carrera configura una serie de etapas cuyo estatuto -que incluye el rango y sus atributos simbólicos- define el lugar social que se ocupa en el espacio de la empresa (Hughes, 1937) y ordena los elementos de los que disponen las personas para interpretar su *performance*, sus responsabilidades, derechos, privilegios. Se abre así una “dimensión subjetiva” que involucra la perspectiva del movimiento: las personas ven su vida como un todo e interpretan los significados de sus etapas y sus características, las acciones y decisiones tomadas desde el punto de vista profesional y, asimismo, como mundo de vida. Entonces, el estudio de la carrera profesional es inseparable del estudio de los ciclos de la vida que determinan socialmente momentos “adecuados” para la conformación de la familia, la asunción de la maternidad o paternidad, la salida de la profesión, etc.

Desde esta perspectiva se entiende que siempre existe en la carrera una mezcla de orden y de imprevisto: en la más firmemente organizada actúa el azar, y en los recorridos aparentemente menos claros existe un orden que puede reconstruirse analíticamente. Esto es especialmente relevante para el estudio de los factores informales mencionados, fundamentales para dar cuenta de cómo la carrera es significada: la pertenencia religiosa, la asistencia a determinadas instituciones educativas, los padrinzos, el origen social o familiar común, la comunión deportiva, etc.

En Argentina el estudio de las carreras directivas y las estructuras organizacionales cobró un renovado impulso a partir del proceso de privatizaciones, desregulación e inversión extranjera que se inició en los años 90 y que reestructuró la élite empresarial, que pasó a caracterizarse por la internacionalización y el desarrollo de grandes conglomerados económicos. Si durante los años 80 los estudios constatan que las nuevas formas de gestión del trabajo y la producción tenían un lugar marginal en las grandes empresas latinoamericanas (Abramo, 1997), en la década siguiente se verifican nuevas tendencias que muestran la reconversión, en los sectores más competitivos, hacia formas productivas y de management de los recursos humanos que se alinean con los parámetros hegemónicos globales. Algunos estudios muestran estas tendencias: Bisang (1998), Walter y Senén González (1999), Novick (2000), Senén González (2005), pero se centran en describir los rasgos estructurales de

esas transformaciones y no indagan los modos en que los sujetos significan su tránsito por las organizaciones en el marco de una carrera managerial.

En este artículo, en cambio, mostraremos que el acceso al *top management* -es decir, el desarrollo de una carrera “exitosa” en términos de promoción hacia las posiciones superiores de la organización- se realiza a partir de superar una serie de *épreuves* que enfrentan a las personas con distintas situaciones que habilitan o restringen diferentes tipos de recorridos y que, más allá de la metáfora (en términos de Morgan) con la que se caracteriza a las organizaciones, esos recorridos son interpretados de maneras particulares por los sujetos implicados en ellas.

Método

La estrategia metodológica siguió un enfoque cualitativo, que resulta más adecuado para abordar los sentidos y significaciones que construyen los sujetos en los ámbitos organizacionales que transitan (Bourdieu, 1999; Glaser, 1968). La investigación incluyó, por un lado, la selección y análisis organizacional de ocho grandes empresas¹ de Argentina, escogidas sobre la base del *ranking* de las cien firmas con mayor volumen de facturación, que anualmente produce la revista *Mercado*². A fin de contar con un panorama representativo de los tipos de empresas que componen la cúpula empresarial argentina (Azpiazu, & Basualdo, 2009), seleccionamos firmas de diversos sectores (automotor, construcción, producción para consumo masivo, servicios financieros auditoría a empresas, supermercadista y servicios de telefonía y electricidad), de capitales de procedencias estadounidense, alemana, inglesa, suiza, francesa, española, italiana y argentina y diversas formas de propiedad (multinacionales, grupos locales y empresas privatizadas).

Entrevistamos a 88 managers (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Buscamos representar el porcentaje de hombres y mujeres que habitualmente poseen las estructuras jerárquicas: si bien esto varía según las empresas, aproximadamente un 80% son varones y un 20% mujeres.

Seguimos el mismo criterio para la repartición por nivel jerárquico: directores y gerentes. Aunque depende del tamaño de las empresas, la estructura gerencial cuenta entre 25 y 45 personas y tiene en su interior uno o dos subniveles jerárquicos; y el directorio está conformado por

¹ Según la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) efectuada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), recaba datos referidos a las 500 empresas privadas más grandes del país. Disponible en: www.indec.gov.ar

² Como las estadísticas oficiales no revelan el nombre de las compañías, el ranking de las mayores firmas de Argentina que produce la Revista *Mercado* es la fuente habitualmente utilizada por los especialistas en estudios corporativos (Azpiazu, & Basualdo, 2009).

entre 5 y 12 personas. En total, entrevistamos entre 3 o 4 directores y entre 7 u 8 gerentes de cada empresa.

Para profundizar el conocimiento de las tramas organizacionales de las ocho empresas seleccionadas, realizamos 12 entrevistas en profundidad a directores de recursos humanos y utilizamos material documental interno de las firmas (manuales de competencias, organigramas, gacetillas de información diversa). En estos casos realizamos análisis de contenidos.

El trabajo sigue las normas de los Comités de Ética de las instituciones de pertenencia de las autoras, que resguardan los principios de la ética reconocidos en el ámbito nacional e internacional para las actividades científicas. En la investigación se aseguró la confidencialidad y el anonimato sobre la información brindada tanto por organizaciones como por quienes participaron de la investigación mediante consentimiento informado.

Resultados

En la realización y análisis de las entrevistas nos focalizamos en las trayectorias sociales (Dubar, 1988) para dar cuenta de las lógicas objetivadas de asignación de lugares de privilegio, evitando lo que Bourdieu denomina la “ilusión biográfica” (1999). Procuramos evitar tanto la realización de biografías “que buscan la explicación del individuo en tanto que individuo”, como la interpretación del dato biográfico como la encarnación de características estructurales (Passeron, 1990). Para ello, focalizamos en las “trayectorias objetivas” de los entrevistados, entendidas como el encadenamiento de las posiciones sociales ocupadas por un individuo, para luego establecer “trayectorias típicas”, que permitan elaborar análisis empíricos de significación teórica (Dubar, 1998).

Significaciones subjetivas de la competencia hacia la cima

Si bien los principios más actuales del management establecen un conjunto de preceptos y prácticas que hegemonizan la gestión de los recursos humanos en las empresas globales, los estudios comparativos muestran la heterogeneidad de los modelos productivos y de la organización interna de las firmas, incluso en los mismos sectores (Boyer, & Freyssenet, 2000). Por ello, si bien buena parte de los estudios sobre el management de las grandes empresas tiende a uniformizar el análisis presuponiendo una “carrera universal”, un acercamiento en detalle evidencia que incluso en las grandes multinacionales, regidas según los principios más actuales del management, se producen distintas formas y condiciones de carrera que influyen en cómo se la

significa.

El principio estructurante que, en primer término, organiza la carrera directiva, es la competencia derivada de la estructura piramidal: existen menos puestos a medida que se asciende. Esta es la contradicción básica de la carrera managerial: la expectativa subjetiva de ascenso y promoción versus las oportunidades objetivas que ofrecen las jerarquías (Thomas, 1983).

‘Vos no podés tener a todos profesionales top, porque es una pirámide esto. Vos podés darle desarrollo a todo el mundo, pero carrera no hay. No hay plan de carrera: “en un año vas a ser... en tres años vas a ser”. No hay una garantía de que en tanto tiempo vas a ser jefe, después vas a ser gerente. Las cúpulas, ya te mostré en los organigramas, son cinco, siete, diez. Es una pirámide.’ Gerenta, 50 años, casada, 2 hijos

La competencia se origina, entonces, en una estructura organizacional que dispone una composición escalonada de rangos hacia las posiciones de mando, pero cuya fisonomía piramidal limita las posibilidades de avanzar. Como lo define un director de la firma constructora “la pirámide es muy egoísta, arrancan mil y llegan cinco o seis” (Director, 59 años, casado, 4 hijos). En este sentido, la capacidad de “estar en carrera” configura un primer principio de competencia que pone en concurso a personas que ven incrementada la lucha por el éxito a medida que escalan. Los relatos de los managers abundan en referencias acerca de cómo significan la trama competitiva que teje su vida profesional.

‘El nivel de competencia es altísimo. Cuánto más subís, más gente quiere estar en tu posición. Tiene que ver con beneficios, con reconocimiento, con poder, tiene que ver con un millón de cosas.’ Director, 33 años, casado, 2 hijos

‘Hay competencia. Es parte de las reglas del juego. Mientras más subís más competencia. Más abajo hay solidaridad, hay compañerismo, pero llega un punto ¿viste? más arriba, que la competencia empieza a ser un poco más dura... es como que a medida que vas creciendo, va creciendo también el nivel de competencia entre los pares.’ Gerente, 29 años, casado

La estructura piramidal configura el marco objetivo en el que se compite por el acceso a la cima, pero la competencia no se limita a lograr el ascenso: se trata también de mantenerse. Las posiciones son precarias, los lugares no están adquiridos definitivamente. Una vez ganada la posición es igualmente vital mantenerla: se exige un trabajo de afianzamiento. Como señala una gerenta de la cadena de supermercados, su carrera debe seguir siendo exitosa *in aeternum*: cualquiera puede ocupar su posición y, por eso, siente que debe estar alerta a lo que sucede en su entorno:

‘No es que ya fue exitosa mi carrera. Mi carrera tiene que seguir siéndolo, tengo que seguir demostrando que el proyecto sirve y que el formato funciona. El entorno es muy competitivo, hay mucha gente preparada, cualquiera puede ocupar mi posición. Y siento que no te podés dormir, siento que tenés que seguir estando atenta a lo que pasa, sobre todo en tu entorno. Es difícil. Es muy exigente. No podés descansar.’ Gerenta, 41 años, soltera

De igual modo, uno de los directores de la firma de servicios financieros explica que su carrera depende de los resultados que produzca y de su capacidad para acrecentarlos. “Llegar” no es sinónimo de “quedarse tranquilo”: el puesto objetivamente alcanzado no comporta en sí mismo la seguridad subjetiva que se deriva de un estatuto estable. Su seguridad depende, objetiva y subjetivamente, de “mantener el negocio”.

‘Esto se maneja por resultados, entonces no es que vos estás, ya llegaste y te quedaste tranquilo. No. Lo que está tiene que seguir viniendo y mantenerse y seguir creciendo, es algo totalmente continuo. El jefe que está a miles de kilómetros de acá ¿qué ve? No ve todas las cosas que hago, ve el número final, el resultado: ¿crecimos, no crecimos?, entonces siempre hay que mantener el negocio, seguir creciendo, no te podés quedar...’ Director, 46 años, casado, 2 hijos

La lógica de movimiento y estancamiento se encastra en la definición más o menos clara de las etapas que organizan objetivamente la carrera directiva: la disposición de puestos sucesivos y los tiempos de permanencia en cada uno orientan los términos del ascenso. En la firma de auditoría estudiada, la secuencia de posiciones desde junior a socio, así como el tiempo estimado de permanencia en cada una (entre 2 y 4 años) sostiene una estructura de crecimiento permanente donde el menor desarreglo es claramente percibido y significado y el movimiento obligatorio se significa como “arriba o afuera”. La configuración de la carrera no admite la posibilidad de permanecer en una posición; quien se detiene frena la dinámica de ascenso general.

‘Yo no puedo decir: “mirá me quiero quedar de senior, de acá no quiero avanzar más porque la verdad no me interesa ser gerente”. No sirve la gente que quiere quedarse estancada. Tiene que ver con la dinámica propia del estudio “todo es crecimiento y vamos para adelante”. No sirve el cómodo que diga: “la verdad más que esto no quiero trabajar”. Por ahora no está pensado para ese tipo de gente. Porque justamente vos a los de abajo les ofrecés crecimiento y si vos te quedás arriba taponando y no te querés mover, tenés un problema con los de abajo porque tampoco les podés dar crecimiento.’ Gerente, 34 años, casado, 1 hijo

La reproducción de la firma se asienta en el círculo

virtuoso que genera la incorporación masiva de jóvenes que se aprestan a transitar la carrera de ascenso, motivados por el esquema de promociones regladas y relativamente dinámicas que ofrece. El límite que configura la relación de inclusión-exclusión está dado por la capacidad de seguir el ritmo de trabajo ofreciendo un alto rendimiento y la de ascender de acuerdo con la temporalidad esperada; la dinámica se significa como *up or out*.

En la compañía de consumo masivo existe una escala de posiciones de jefe a director y cuatro niveles de jerarquías, pero el movimiento o el estancamiento no siguen los patrones obligatorios del caso anterior: existen diversas líneas de carrera, temporalidades y trayectos, en buena medida favorecidos por una estructura que incluye puestos regionales, expatriaciones y fábricas en el interior del país. Sin embargo, se generan otras constricciones que se significan como “más fluidas”.

En el siguiente relato, un gerente evalúa sus deseos-posibilidades de acceder al nivel directivo. Sabe que la decisión de no seguir avanzando representa una traba para su continuidad en la empresa y un freno para el crecimiento general. En organizaciones como la suya, explica, se espera que los gerentes adhieran a la dinámica de ascenso. Contradecir esta expectativa pone a las personas en un lugar “inhabitual”.

‘- Me cuesta ver un salto dentro de la estructura, me cuesta verme como director, por perfil y por cómo es la organización, con lo cual estoy en un momento de entender cómo sigo yo acá adentro. Hoy yo no estoy buscando un crecimiento dentro de la organización, pero por cómo funcionan estas organizaciones y cuál es el juego de un gerente dentro de esto, esto es un contrasentido.’

‘- ¿Por qué?’

‘- Porque naturalmente hay una esencia de crecimiento, que está planteada en todo el mundo. Acá, en una organización como esta, uno de los motores es que la gente quiere crecer. Crecer en responsabilidad, crecer en términos de remuneración y en todo tipo de contraprestación, es parte de la esencia de este juego, es parte de lo que te motiva a trabajar todos los días, a hacer las cosas mejor, a buscar más desafíos, a progresar, a cambiar las cosas. A la organización le cuesta entender cuando alguien dice: “Mirá, yo me quiero quedar donde estoy” ¿Por qué? Si vos mirás acá, hay poca gente grande, te vas a dar cuenta que es muchísima gente joven. Entonces el proceso es raro, porque decís, bueno: “Y toda esta gente cuando crezca ¿dónde va a estar trabajando? ¿Dónde trabaja la gente grande?” ¿Se entiende? Y una persona como yo, de 40 años que te diga: “Mirá, la verdad que me cuesta verme como director dentro de esta organización” no es habitual. ¿Se entiende a lo que voy? Cualquier tipo de 40 años que es gerente de una empresa grande está viendo cómo crece y cómo es director y el día de mañana pensando ser el gerente general de una

organización. A mí me pasa que esto es un intrínquis, no lo tengo resuelto. Gerente, 39 años, casado, 3 hijos

En esta firma también la trama de relaciones y sentidos compartidos que asigna a cada posición una valoración social orienta las significaciones y las conductas. La dinámica de la carrera se significa como “arriba o afuera” aquí se significa como una “constricción elusiva”: esta estructura determina las posibilidades de carrera de un modo más dúctil pero no por ello menos firme. En este sentido, la referencia a la religiosidad del entrevistado debe entenderse por contraposición a la posibilidad de desplegar el “espíritu *entrepreneur*”, que ve coartado por los límites estructurales.

Una de las responsables de recursos humanos de esta firma explica la compleja relación que se establece entre la necesidad objetiva de la firma de renovar sus recursos y ofrecer movilidad interna y el deseo y la capacidad subjetiva de sumarse a esta dinámica. Ella explica que la organización no expulsa abiertamente a una persona que contradiga el clima y las expectativas de crecimiento: es la propia dinámica de relaciones y sentidos de este espacio la que promueve la aceptación de la norma de movimiento que impide que los “especialistas” pueblen la estructura.

La organización no le va a decir “andate” a una persona, pero sí te pasa que ves que todo el mundo alrededor tuyo sigue creciendo, haciendo cosas distintas, y uno va viendo... yo me desarrollo a esta velocidad, los otros a tal otra. Entonces, ¿cuánto tiempo vas a estar? Digo, si yo estuviera 10 años sentada acá y todo alrededor mío crece, cambia, se mueve, de alguna manera decís: “¿Cuánto tiempo me voy a quedar sentada acá?”. De alguna manera te convertís en un especialista. La compañía no te dice, después de 10 años en una posición “tenés que irte”, porque nosotros también cuidamos a nuestros expertos, pero si tuvieras una compañía 100% de expertos, no podrías tener movilidad interna. Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo

Si bien la dinámica de *up or out* no se plantea en este caso en términos explícitos, la significación y la valoración diferentes entre “manager” y “especialista” propone un sentido determinado de movimiento. El manager se significa como el profesional de éxito, que progresa, mientras que el especialista no quiso o no logró superar la *épreuve* del éxito: avanzar. Quien habla a continuación es una persona que, antes de los 40 años, llegó al nivel de director. Su relato revela la reflexividad que gira en torno del conocimiento práctico que supone su salida de la empresa en algunos años, cuando devenga “cuello de botella”.

‘Llega un momento en estas organizaciones en que

podés llegar a ser un cuello de botella, una barrera o un obstáculo para las demás generaciones que tienen que venir y tienen que seguir haciendo grande la empresa. Entonces, ¿cuál es mi próximo paso? probablemente sean movimientos laterales, que pueden llegar a cinco, seis, siete años. Yo considero que después de eso no sé cuánto más voy a seguir en la empresa. Lo más probable es que no siga mucho más. No sé, hoy es así ¿viste? Por una cuestión de organización tengo que dejarles el lugar a los que vienen, por eso te decía, ahí no sería... yo no sentiría que me están echando, sentiría que es parte de un ciclo que terminó y terminó bien y punto. Me parece que es parte del ciclo de la compañía. No todo el mundo se puede quedar hasta no sé cuántos años acá, porque hay nuevas generaciones: parte de esta gente quiere llegar al puesto donde estoy yo. No todos van a llegar, pero con suerte uno va a llegar. Bueno, y hay que ir haciendo lugar.’ Director, 39 años, casado, 3 hijos.

En suma, en estos dos tipos de empresa descriptas, el recorrido a la cima parece organizarse -aunque bajo parámetros de estructuración diferentes- sobre la base de una dinámica organizacional de crecimiento obligatorio (desigualmente explicitado) que asocia la reproducción y buen funcionamiento de la empresa con los beneficios de una estructura de alta movilidad y circulación interna. En ellas, los entrevistados significan su carrera en términos de cumplir un ciclo virtuoso siempre y cuando los deseos-posibilidades de crecer concuerden con la dinámica de ascenso imperante. La convicción de que esos son los términos de desarrollo profesional explica que las personas no vean dañada su autoestima cuando llegue el momento de su salida (“es parte de un ciclo”) y favorece una dinámica de recambio generacional que se considera favorable.

Las empresas industriales estudiadas se asocian a una dinámica más tradicional de carrera en la que el movimiento transcurre más lentamente. La tasa de permanencia en el puesto es más elevada y el promedio de edad de los managers es mayor que en el resto.

Aquí son los jóvenes quienes significan la estructura de crecimiento como lenta: gerentes y directores perviven más tiempo en sus puestos y “frenan” la promoción. En estas firmas, y en ninguna de las otras, recabamos testimonios donde junior managers plantearon inconformidad con la velocidad de su carrera y disposición al abandono de la firma si no se les ofrecían posibilidades gerenciales en el corto plazo:

‘En un momento dije: “Si para ustedes, yo ya llegué a un techo, si ustedes no tienen pensado nada más para mí, si hasta aquí llegué, me voy a ir de la compañía”, pero no como una amenaza, sino simplemente como para decir: ¿estamos viendo la misma película? Porque yo creo que no llegué a mi techo, no estoy dispuesta a decir: “este es mi fin”.’ Jefa, 37 años, soltera

Si bien la lógica propia de estas firmas construye una temporalidad que está muy lejos del *up or out*, la percepción a partir de la cual estos jóvenes evalúan su carrera no se limita a la normalidad que se propone en su empresa. Por el contrario, la comparación con el “mercado” es determinante de la significación de su trayectoria profesional.

Uno de los managers, que trabajó previamente en un estudio contable que se organiza bajo el modo *up or out*, compara ambas situaciones de carrera: en su anterior empleo sabía que si no ascendía debía irse, actualmente comprende que su carrera no se desarrolla con esa presión.

‘Te hago una pequeña comparación con el trabajo que tuve previo a este en un estudio contable. Ahí sí era exigido que cada dos años o ascendías o te echaban ¿no? De alguna manera. Entonces en ese caso era muy clara la dinámica de la carrera profesional que tenías ahí. Empezás a ver a la otra persona como tu competidor viste, hasta casi me arriesgaría a decir tu enemigo o la persona de la que depende también tu futuro profesional, personal, familiar, social. En este caso no tenés esa presión.’ Jefe, 42 años, divorciado, 1 hijo

En función de este tipo de estructura la dinámica de competencia adquiere una lógica diferente, más orientada a prepararse para ser el elegido en el momento -no tan frecuente- en que alguien se retire, ascienda o caiga. Mientras tanto, el “sucesor espera impacientemente” (Becker y Strauss, 1956, p. 260).

‘Tenés que ser un tipo altamente competitivo, eso es inevitable, sabés que en la base de la pirámide hay mucha gente que está esperando que vos te caigas, no necesariamente implica pisar cabezas, crecer rompiendo cerebros, pero si sabés que tenés tipos que están esperando que te caigas, están esperando que vos te equivoques.’ Director, 33 años, casado, 2 hijos

En estas firmas también se recaban testimonios relacionados con el rol de las disputas internas y la conformación de bandos o camarillas (Becker, 1985 [1963]) en la estructuración del espacio interno de la empresa y cómo ello condiciona las posibilidades de carrera. Esto no quiere decir que el resto de las firmas se asienten en una dinámica enteramente meritocrática, libre de disputas políticas internas: solo destacamos que las referencias a esta cuestión están lejos de abundar en los demás casos.

Career timetables: Velocidades de una carrera de éxito

La estructura organizacional objetiva que establece los términos del desarrollo de la carrera tiene un anclaje temporal que habilita y constriñe las posibilidades de efectuar diferentes recorridos. En las firmas es posible

reconstruir *career timetables* particulares que delinean, de modos más o menos explícitos, la sucesión temporal de eventos que configuran la carrera managerial (Roth, 1968). En referencia a esta secuencia, las personas construyen significados acerca de qué se espera que ocurra en un determinado momento y evalúan su propia situación: “vas mirando un poco cómo venís de edad y cómo viene tu carrera. Tenés que ir viendo cómo acomodarte en el mejor plazo posible de la mejor manera” (Gerente, 34 años, casado, 1 hijo). La lucha por el éxito se arraiga en una configuración que responde a coordenadas de espacio y tiempo y que define la dinámica de la carrera y adjudica un valor a cada persona de acuerdo con su ubicación. Dicha configuración permite *leer* la estructura de posiciones de la empresa y *realizar un juicio* sobre cada una de ellas, es decir, construir significados subjetivos acerca del ritmo o la velocidad de la carrera, los tiempos de permanencia en los puestos, el momento del *status passage* a una posición superior, la decisión de movimiento, los *turning points* que bifurcan alternativas, el temor al estancamiento o el *freezer*.

El testimonio que sigue revela los sentidos que rodean a las constricciones temporales que impone una carrera directiva. Esta directora vivió su paso por la estructura con el temor de quedar fuera en cada una de las etapas decisivas y significó el nombramiento como directora como un *turning point* que demarcaba el éxito o el fracaso profesional.

‘Yo no fui una de las high flyers de esas que vuelan por la empresa, no. Todo me costó bastante, nunca tuve un padrino acá adentro, alguien que me guiara. Así que fui con mucha paciencia, en algunos momentos con mucha angustia, porque veía que todos me pasaban y yo seguía en el mismo puesto, porque era bastante competitivo el tema. Así que me costó, pero fui como haciendo pasos, con algunos momentos más angustiantes... especialmente angustiante fue cuando me nombraron directora, porque no sabía si quedaba o no quedaba, si me iban a nombrar o no me iban a nombrar, porque si no me nombraban ahí sí me quedaba afuera.’ Directora, 45 años, casada, 2 hijos

Al ofrecer posibilidades objetivas distintas, la carrera constituye en sí misma una fuente de diferenciación subjetiva: distingue y jerarquiza a las personas según realizan recorridos socialmente valorados como exitosos o quedan excluidas de tal reconocimiento. La relación espacio-tiempo configura, en definitiva, la velocidad de la carrera distinguiendo trayectos más o menos veloces que se significan como más o menos exitosos.

La referencia temporal varía según las empresas. En aquellas donde los puntos de referencia tienen una definición objetiva -como en el caso de la firma de auditoría- el movimiento a través del *timetable* es más

predecible y prescrito; por el contrario, cuando estos resultan menos claros, el *path* de carrera y sus tiempos deben ser aprehendidos y decodificados observando el entorno. En ambas situaciones se conforman dos fuentes diferentes de riesgo: en la primera, no pasar al siguiente nivel en el momento adecuado -; en la segunda, no saber “leer la estructura”, sus tiempos, en no tomar las decisiones adecuadas, etc.

‘Hay compañías que están estructuradas de manera que son difíciles de leer, no todo el mundo las decodifica, por eso mucha gente fracasa en el intento de subir. El problema es tu habilidad para encontrar ese camino, hay empresas que el camino te lo marcan con luces, reflectores. Y te dicen mirá es claro, hacelo así, y vas a entrar, y hay otras donde vos mismo tenés que descubrirlo.’ Director, 33 años, casado, 2 hijos

Si bien los tiempos precisos difieren entre las firmas, existe un consenso más o menos establecido acerca de los plazos razonables de permanencia en cada puesto. En líneas generales, el ritmo ideal permite avanzar posiciones en tiempos cortos: entre 2 y 3 años por posición para los jóvenes managers en formación y períodos más extensos una vez que se alcanzan las posiciones gerenciales y directivas más elevadas. Los datos recabados muestran que la antigüedad en el puesto de los managers es baja y que, en consecuencia, la rotación es alta: casi la mitad de los managers estudiados está en su posición desde hace 2 años o menos y gran parte de ellos ocupa el cargo hace 4 o menos. Solo 4 personas están en sus puestos hace más de 10 años.

La capacidad de seguir el *timetable* es un principio que organiza la competencia poniendo de manifiesto aptitudes para “estar en carrera”. Como señala un gerente de la cadena de supermercados: “Desde que ingresé fui rotando por distintas gerencias y ahora en este último cambio me ascendieron de nuevo, con muchos proyectos y desafíos. Entonces, creo que siguen apostando en mí y me dan alternativas” (Gerente, 37 años, casado, 3 hijos). Seguir el ritmo ideal permite significar positivamente el propio desarrollo profesional: puesto que los movimientos se realizan según la norma, *resulta evidente* que la compañía “apuesta” a uno. De este modo, la normalización de la dimensión temporal contrarresta la incertidumbre de no saber cuáles serán los próximos pasos. Por el contrario, no recorrer la senda esperable en los plazos indicados establece una fuente de riesgo: el fin del ascenso.

El siguiente testimonio expresa cierta preocupación: tras tres años en el puesto, estima que está en condiciones de seguir avanzando y el fin de la circulación muestra que el ascenso se detuvo.

‘En los próximos 12 meses yo tengo que tener un cambio, eso lo tengo claro. Han pasado tres años en la posición que estoy y no quiero estar más tiempo haciendo exactamente lo mismo. Necesito un cambio.’ Gerente, 38 años, casado, 2 hijos

La “necesidad del cambio” generalmente se entiende como una cuestión personal, como el deseo de autosuperación de quien emprende una carrera directiva y desea llegar a la cúspide:

‘Yo cambio de lugar porque yo quiero en realidad... yo puedo seguir en este puesto cien años. Yo soy el que me cambio más que otra cosa. A mí me gustan los cambios.’ Gerente, 32 años, casado, 2 hijos

Sin embargo, la línea que separa el “deseo individual” de la constricción organizacional es difusa: una trayectoria exitosa se define por el movimiento, la velocidad, el dinamismo y el fin de la circulación comporta el fin de la valorización. En lo que Sennett llama la “cultura moderna del riesgo” el inmovilismo es, justamente, la principal fuente de inseguridad: “quedarse quieto equivale a quedar fuera del juego” (2000, p. 91). No progresar es sinónimo de quedar estancado en la estructura laboral y conlleva la dificultad de continuar avanzando posteriormente: “envejecer” en el puesto es uno de los principales riesgos de la profesión managerial y dota de un significado particular a la dinámica del movimiento:

‘Yo en el 95 pasé al nivel gerencial y me mantuve en ese nivel durante 12 años. La visión puede ser que estar en un puesto más de tres, cuatro años es un estancamiento. Es probable, a lo mejor yo no lo sentí así, pero yo hace 12 años largos que soy gerente.’ Gerente, 51 años, casado, 3 hijos

Volverse el “empresario de sí mismo” (Castel, 2003, p. 44) supone, entonces, administrar el ritmo de la escalada. Así lo resume un joven manager de una de las firmas industriales más tradicionales, quien reconoce en su “tendencia al inmovilismo” posibles trabas para su desarrollo profesional. El trabajo de gestión de sí debe reforzarse a fin de reconocer posibles oportunidades de crecimiento.

‘La gente con cierta tendencia al inmovilismo, que por momentos puede ser mi caso, termina quedándose mucho tiempo en las mismas posiciones, en el mismo lugar. En definitiva, una parte muy importante del desarrollo pasa por la actitud que debe tener la persona en desarrollarse, no inmovilizarse, no quedarse esperando que ocurran las oportunidades sino ser muy proactivo.’ Jefe, 34 años, soltero

Al igual que observa Paugam (2000), en su análisis sobre

una importante empresa de informática, la mayor parte de los managers ha interiorizado el esquema de movilidad propuesto por el medio y considera que es su responsabilidad buscar mejores oportunidades de carrera y de desarrollo personal (Paugam, 2000, p. 137): construye significados subjetivos particulares de esa situación objetiva. Estar atento a la vigilancia del propio trayecto ascendente supone ser capaz de “ver el techo”, de atender el momento en que la propia trayectoria se detiene y la empresa “deja de apostar” en uno: “cuando ya me cansaba o cuando ya estaba aburrido del trabajo o ya lo conocía mucho, trataba de rotar, no quedarme” (Gerente, 32 años, casado). Como explica una gerente de la firma telefónica, su “norte” es el del crecimiento profesional, de los desafíos permanentes; su “termómetro”, no estancarse.

‘Yo tengo muy claro cuál es mi norte: cuando yo ya veo que me estoy estancando, que me estoy mediocrizando, que ya el desafío es medio... me corro. O sea, el punto más que nada es que se me pueda desafiar profesionalmente cada vez más, que mi meta de desafíos esté cada vez más adelante. Mi termómetro tiene que ver con esto.’ Gerenta, 32 años, soltera

Más allá de las condiciones ofrecidas por las estructuras objetivamente definidas, las posibilidades de carrera también se encuentran condicionadas por la capacidad de los sujetos de comprender las señales del entorno, significarlas como alarmas, oportunidades o desafíos. A partir de estas significaciones, las “buenas decisiones de carrera” implican asumir permanentemente retos renovados que demuestren la continuidad en la senda del éxito.

Ahora bien, la circulación no siempre debe ser, necesariamente, ascendente. Una trayectoria de éxito puede incluir un desarrollo horizontal que abra la perspectiva de un ascenso a mediano plazo.

‘Este segmento de gente con potencial de desarrollo es gente que se mueve, que cambia de posiciones, no necesariamente hacia arriba, creciendo siempre, pero el hecho de estar moviéndose hace que en algún momento se genere un paso hacia arriba.’ Jefe, 34 años, soltero

Encontrar los “agujeros estructurales” (Burt, 1995) es esencial en organizaciones no burocráticas y en donde los puntos de referencia no siempre son claros. En organizaciones complejas, donde las líneas de carrera son múltiples y las áreas diversas, esta tarea puede resultar más complicada. La proposición de un determinado proyecto, el pase a otro departamento o la propuesta de expatriación, por ejemplo, pueden significar claros signos de desarrollo y promoción o, por el contrario, la puesta a un lado de la línea. Así, la rotación también puede ser un

modo de “cooling out” frente a la imposibilidad de la firma de ofrecer un puesto más elevado (Thomas, 1983, p. 11).

El temor al estancamiento o a la “disminución de la velocidad” puede advertirse incluso entre las significaciones construidas por aquellas personas que, como los “jóvenes profesionales”, experimentan carreras que *a priori* parecen más certeras. En algunas de las firmas estudiadas, los jóvenes profesionales de alto potencial se ven beneficiados con programas de carrera privilegiados: se les asegura el recorrido de etapas sucesivas a una velocidad diferencial del resto. La “promesa de carrera” tiene como contraparte la promesa de empleabilidad y éxito de los managers, que deben velar y asegurar un desarrollo de alta *performance* (Dany, 2001). Ahora bien, incluso en las rutas más certeras sigue existiendo el temor de no crecer a la misma velocidad del resto, tal como lo expresa la gerente que se cita a continuación:

‘Me hubiera gustado un nombramiento gerencial un poquito más rápido. Si bien estuvo dentro de los tiempos que la compañía me prometió, en algún momento querés crecer más rápido. Algunos que entraron conmigo crecieron un poco antes... entonces mirás a tu alrededor y... bueno, tuve algún momento en que me hubiera gustado un poco más de velocidad.’ Gerenta, 38 años, divorciada, 1 hijo

En una carrera donde la dimensión temporal es central, la lentitud o el detenimiento de la escalada implica un menor ritmo ascendente y, directamente, la posibilidad de salirse de la carrera dirigenal. En una de las firmas industriales, el director de recursos humanos lo expresa así:

‘Hace unos años ha ingresado una camada de chicos jóvenes, que en algunos casos han ido creciendo, se le han presentado oportunidades y otros que estaban en su misma condición dicen: “A mí se me está pasando el tiempo”.’ Director, 37 años, casado, 2 hijos

Que se pase el tiempo implica considerar que la propia carrera transcurre más lentamente que la del resto y, fundamentalmente, perder el ritmo normal que define la inclusión en los más altos niveles de la jerarquía. El ritmo de la carrera debe corresponderse con un criterio de edad: la mengua de la velocidad implica entonces el desacople con la clave generacional (Luci, 2016).

Discusión y conclusión

Nos propusimos pensar la relación entre la organización entendida como una construcción objetiva, que propone un conjunto de normas y pautas estipuladas para quienes la transitan, y la dimensión subjetiva que implica indagar cómo los sujetos vivencian estos procesos para dar cuenta

de los significados que les atribuyen.

La particular carrera organizacional que se configura en cada empresa define los términos objetivos en que se realiza el movimiento a través de la estructura y trama una singular forma de competencia que es vivida por los sujetos de modos diferentes. En efecto, la pirámide de la competencia organiza un rasgo común, objetivo, de la carrera managerial: a medida que se escala las posiciones devienen menos abundantes. Esto supone que el recorrido a la cima esté atravesado por exigencias objetivas que ordenan las formas de jerarquización hacia las posiciones superiores.

Estas exigencias ordenan formas de ascenso bajo tres lógicas: *up or out*, constricción elusiva y dinámica tradicional. En el primer caso, el progreso de la carrera se ordena de forma explícita y quien no sigue la norma debe salir de la organización. En el segundo caso, la exigencia de ascenso se presenta como más fluida y menos coercitiva en lo formal, pero encubre una dimensión elusiva que penaliza los estancamientos en la estructura. La dinámica tradicional, por último, pervive en un conjunto de firmas en la cuales los ascensos transcurren más lentamente y no son exigidos de acuerdo a un ritmo determinado uniformemente.

Entre estas exigencias, la dimensión temporal de la carrera organiza una forma de competencia que hace del ritmo de ascenso un factor explicativo del éxito profesional que asocia una posición objetiva en la estructura con una representación subjetiva: la “curva normal” que ordena una trayectoria exitosa -aquella que permite “estar en carrera” hacia los puestos más altos- exige una velocidad determinada de escalada que debe coordinarse con un criterio de edad. Si bien la referencia temporal varía entre empresas, los patrones comunes imponen ciertas exigencias: por ejemplo, no permanecer más de 3 años en una misma posición o alcanzar el puesto directivo antes de los 40 años. En consecuencia, los managers deben administrar la secuencia temporal que define su lugar en la empresa. Aun en las empresas que definimos como más tradicionales, los preceptos y prácticas que hegemonizan la gestión de los recursos humanos en las empresas globales actúan prefigurando las expectativas generales de los managers también en esas compañías.

La relación espacio-tiempo que configura la velocidad de la carrera distingue trayectos más o menos veloces que se significan como más o menos exitosos. La capacidad de seguir el *timetable* y lidiar con los desafíos que están en juego en la dinámica temporal (estancamiento, *turning points* o *status passages*) es un principio que organiza la competencia y define posibilidades de éxito desiguales.

Esta administración de la carrera managerial, por cierto, no se produce solamente a través de la gestión de los elementos objetivos que derivan del diseño de la organización, que puede ser expresado en términos de una metáfora, sino que se ve también teñida por el conjunto de significaciones subjetivas construidas en y a partir de la manera en la que los managers viven la organización, en función de los recorridos actuales y posibles que realizan en ella. Si, como decíamos al comienzo, la aplicación de una metáfora como operador analítico puede encontrar un límite al eliminar parte de los aspectos que hacen de las organizaciones fenómenos complejos, paradójicos y ambiguos, la no inclusión de los significados y apreciaciones subjetivas puede marcar un límite también reforzando el “discernimiento unilateral” que, muchas veces, atraviesa los análisis organizacionales.

Referencias

- Abramo, L. (1997) Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva. En M. Novick, & M. A. Gallart, (Coords.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo, Uruguay: OIT-CINTEFOR.
- Azpiazu, D., & Basualdo, E. (2009). *Transformaciones estructurales de la economía Argentina: Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*. Buenos Aires, Argentina: PNUD.
- Becker, H. (1985 [1963]). *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*. Paris, France: Métailié.
- Becker, H., & Strauss, A. L. (1956). Careers, personality, and adult socialization. *The American Journal of Sociology*, 62(3), 253-263.
- Bisang, R. (1998). Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico*, 38, 143-176.
- Bourdieu, P. (Dir.). (1999). *Comprender: La miseria del mundo*. Barcelona, España: Akal.
- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. Paris, France: La Découverte.
- Burt, R. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 599-628.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale: Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris, France: Seuil/La république des idées.
- Dalton, M. (1951). Informal factors in career achievement. *American Journal of Sociology*, 56(5), 407-415.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dany, F. (2001). La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. En: P. Bouffartigue, (Dir.), *Cadres: La grande rupture*. Paris, France: La

Découverte.

- Dubar, C. (1998). Trajectoires sociales et formes identitaires: clarifications conceptuelles et methodologiques. *Sociétés Contemporaines*, 29, 73-85.
- Glaser, B. (Ed.). (1968). *Organizational careers: A sourcebook for theory*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Luci, F. (2016). *La era de los managers: Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London, UK: Routledge & Kegan.
- Morgan, G. (1997). *Imágenes de la organización*. México, D. F.: Alfaomega.
- Novick, M. (2000) Reconversión segmentada en la Argentina: empresas, mercado de trabajo de relaciones laborales a fines de los '90. En E. de la Garza Toledo (Comp.). *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris, France: PUF.
- Passeron, J.-C. (1990). Biographies, flux, itinéraires, trajectoires. *Revue Française de Sociologie*, 31(1), 3-22.
- Roth, J. (1968). The study of the career timetables. En B. Glaser, (Ed.), *Organizational Careers: A sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Senén González, C. (2005). Análisis de 'best practices' en capacitación en empresas líderes en Argentina. Santiago, Chile: CEPAL.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, España: Anagrama.
- Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir: Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines, Argentina: Ediciones UNGS.
- Thomas, A. B. (1983). Managerial careers and the problem of control: *Social Science Information*, 22, 1-25.
- Walter, J., & C. Senén González (Comps.). (1999). *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo: Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires, Argentina: Herramienta.