



El papel del diploma escolar en el reclutamiento e internacionalización de las elites manageriales en Uruguay: ¿entre apertura cultural y clausura social?

The role of educational degree in the recruitment and internationalization of managerial elites in Uruguay: between cultural openness and social closure?

O papel do diploma escolar no recrutamento e internacionalização das elites manageriales no Uruguai: entre a abertura cultural e o fechamento social?

Miguel SERNA¹

Recibido: 21.11.17

Aprobado: 17.06.18



RESUMEN

¿Cuál es el papel del diploma escolar en el reclutamiento y trayectorias de los altos ejecutivos de grandes empresas?, ¿Cómo se relaciona con las estrategias de internacionalización de las elites empresariales?, ¿Qué rasgos específicos y comunes pueden encontrarse en los directivos de empresas de Uruguay en perspectiva comparada de América Latina?

El artículo tiene como objetivo analizar desde perspectivas teóricas de las elites el papel que juega el diploma escolar en el reclutamiento y carreras de directivos de empresas corporativas, tomando como caso de estudio Uruguay en perspectiva comparada con varios países de América Latina en las últimas décadas. El trabajo presenta avances de un estudio de la formación y carrera de altos ejecutivos de las empresas más grandes de Uruguay a partir de análisis de trayectorias biográficas.

Se parte de una doble interpretación que se encuentra en la literatura específica, por una parte la creciente incidencia del capital cultural y la internacionalización de los diplomas y competencias para las carreras gerenciales. Por otra, que los procesos de internacionalización de las empresas y los modos de gerenciamiento no sustituye los mecanismos tradicionales de selección de los cuadros directivos de empresas relacionados con el capital social –relaciones de confianza en la cúpide- y sus anclajes territoriales locales.

¹ Sociólogo, Doctor en Ciencia Política, Profesor Agregado, Dedicación Total, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales y Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Investigador Nivel II, Sistema Nacional de Investigadores, ANNI-MEC (Uruguay). Correo: miguel.serna@cienciassociales.edu.uy

El análisis del caso uruguayo sugiere que se trata de un tipo de elite managerial que combina un reclutamiento plural en el acceso con mecanismos de clausura educativa y social progresivos en las carreras los cuáles contribuyen a la cohesión social de los grupos dirigentes.

Palabras clave: elites manageriales, capital cultural, reclutamiento empresarial

ABSTRACT

What is the role of educational degree the recruitment and trajectories of senior executives of large companies? How does it relate to the strategies of internationalization of business elites?, What specific and common features can be found in business executives of Uruguay in Latin American comparative perspective?

The article aims to analyze the role of educational degree in the recruitment of managerial elites by a sociological perspective. The paper focuses on careers of executives of corporate companies in Uruguay compared with several Latin American countries in recent decades. The paper presents advances in a study of the educational background of senior executives of the largest companies in Uruguay based on biographical trajectory analysis.

It is based on a double interpretation found in the specific literature, on the one hand the increasing incidence of cultural capital and the internationalization of educational degree and competences for management careers. On the other hand, the processes of internationalization of companies and management training do not replace the traditional mechanisms of selection of managerial cadres of companies related to social capital - trust relations at the top - and their local territorial roots.

The analysis of the Uruguayan case suggests that it is a type of managerial elite that combines a plural recruitment in the access with progressive educational and social closure mechanisms which contribute to the social cohesion of the ruling groups.

Keywords: managerial elites, cultural capital, business recruitment

Resumo

Qual é o papel do diploma escolar no recrutamento e carreira de altos executivos de grandes empresas?, Como está relacionado com as estratégias de internacionalização das elites empresariais? Que traços comuns e específicos podem se encontrar em gerentes de grandes empresas do Uruguai em perspectiva comparada da América Latina?

O artigo tem como objetivo analisar a partir de perspectivas teóricas das elites o papel do diploma escolar no recrutamento e carreira de altos executivos de empresas corporativas, no Uruguai em perspectiva comparada com vários países da América Latina nas últimas décadas. O trabalho apresenta avanços de pesquisa ao respeito da formação e de carreira altos executivos das maiores empresas no Uruguai a partir da análise das trajetórias biográficas.

Parte-se de uma dupla interpretação na literatura específica por um lado, o aumento da incidência de capital cultural e a internacionalização das qualificações e competências para carreiras gerenciais. Além disso, a internacionalização dos modos de negócios e de gestão não substitui-e os mecanismos tradicionais de seleção de postos gerenciais em empresas ligados às relações de confiança com o proprietarios docapital, e com base no capital social local onde estao as empresas.

A análise do caso uruguaio sugere que a elite gerencial combina mecanismos de recrutamento plural entre diversas camadas sociais, mas com um progressivo fechamento na socializacao educacional e social que contribue para a coesão social dos grupos diretivos.

Palavras-chave: elites manageriales, capital cultural, recrutamento empresarial

Los estudios comparados de elites manageriales contemporáneas muestran relaciones estrechas entre formación cultural y carreras profesionales. La notable multiplicación de instituciones educativas y diplomas en el cambio de siglo, entre las que se destacan las escuelas de negocios y las maestrías en administración de empresas, favorecen la formación de candidatos para los altos cuadros de dirección de empresas. Para algunas teorías de la globalización estas relaciones son resultado de procesos de especialización y profesionalización creciente de las actividades gerenciales de empresas. Asimismo, sostienen que la progresiva internacionalización de saberes y credenciales educativas contribuyen a la padronización de los mecanismos de reclutamiento y selección de las elites económicas globales y transnacionales. Otros análisis advierten los usos perversos del “extremo meritocrático” realizados por un nuevo grupo dirigente denominado como “superejecutivos” que ha acumulado privilegios económicos extraordinarios legitimándose en una cultura educativa del mérito y la virtud personal (Piketty, 2014). Por cierto, una revisión sistemática desde las teorías y estudios de elites muestra un panorama signado por debates y evidencias empíricas dispares.

En Uruguay la temática adquiere fuerte relevancia por ser una economía de escala pequeña, alto desarrollo humano y que en los últimos años ha atravesado múltiples transformaciones con una creciente presencia de capital transnacional en la propiedad de la tierra y en las grandes empresas, con la emergencia de nuevos actores empresariales en la escena nacional y en un contexto de cambio político de giro a la izquierda.

En este contexto, se plantean varias interrogantes: ¿Cuál es el papel del diploma escolar en el reclutamiento y trayectorias de los altos ejecutivos de grandes empresas?, ¿Cómo se relacionan con las estrategias de internacionalización de las elites manageriales?, ¿Qué rasgos específicos y comunes pueden encontrarse en los directivos de empresas de Uruguay en perspectiva comparada de América Latina?

El artículo tiene como objetivo analizar desde perspectivas teóricas de las elites el papel que juega el diploma escolar en el reclutamiento y carreras de directivos de empresas corporativas, tomando como caso de estudio Uruguay en perspectiva comparada con varios países de América Latina. El trabajo presenta avances de un estudio de la formación y carrera de altos ejecutivos de las empresas más grandes de Uruguay a partir de análisis de trayectorias biográficas.

Se parte de una doble interpretación que se encuentra en la literatura específica, por una parte la creciente incidencia del capital cultural y la internacionalización de los diplomas y competencias para las carreras gerenciales. Por otra, que los procesos de internacionalización de las empresas y los modos de gerenciamiento no sustituye los mecanismos tradicionales de selección de los cuadros directivos de empresas relacionados con el capital social –relaciones de confianza en la cúspide- y sus anclajes territoriales locales.

El análisis del caso uruguayo sugiere que se trata de un tipo de elite managerial que combina un reclutamiento plural en el acceso con mecanismos de clausura educativa y social progresivos en las carreras los cuáles contribuyen a la cohesión social de los grupos dirigentes.

1. Origen social y capital cultural: los sutiles mecanismos de reclutamiento de los “managers” corporativos.

En foco de este trabajo es el análisis de las elites económicas y específicamente de los directivos de grandes empresas. A partir del estudio ya clásico sobre la elite en el poder económico de Wright Mills (1956) se identificaban algunos rasgos comunes en el perfil social y carreras de los altos directivos, responsables de la organización de las grandes compañías privadas por acciones en las principales potencias del capitalismo mundial del Siglo XX. En dicho estudio en EEUU

se caracterizó los altos directivos como un tipo social uniforme, con excepcionales ventajas de origen social y educación, proveniente de las clases altas o estrato superior de las clases medias, inclinaciones religiosas protestantes y de raza blanca. Asimismo, en cuanto a los tipos de carrera abarca a un conglomerado de hombres de empresa, directores de empresas familiares, profesionales liberales y directivos de negocios.

La emergencia de un grupo de dirigentes de empresas “Managers” generó amplia repercusión pública y polémica académica sobre su papel en la revolución industrial y la organización de las empresas. La denominación abarcaba al desarrollo de una variedad de elencos dirigentes, desde los diversos escalones de directores y coordinadores de los procesos de producción hasta una parte de los staff técnicos. A pesar de su creciente relevancia en el control de la cúspide de poder de las grandes organizaciones empresariales, varios estudios mostraban que no se trataba de un grupo con creciente autonomía y diversificación de funciones, sino que mayoritariamente eran reclutados entre los sectores sociales altos y estaban mezclados intertensialmente con el mundo corporativo de la propiedad y el privilegio económico (Bottomore, 1967).

Estudios de elites económicas más recientes en Inglaterra refuerzan la interpretación de que la emergencia de un grupo de altos ejecutivos de empresas está subordinada a la lógica de la estructura de propiedad de las empresas y que son elencos con cierre y clausura social entre las clases y sectores sociales altos. Mougél (1990), aborda específicamente la composición social de los gestores-managers (boards) de empresas y muestra la influencia directa de los representantes del capital propietario de accionistas en la designación de los elencos de altos ejecutivos. Asimismo, el autor analiza el reclutamiento de origen observando la persistencia y fuerte presencia de miembros provenientes de la aristocracia y las clases superiores inglesas, así como de un sesgo social de elencos dirigentes casi totalmente masculinos. Además el estudio constata la creciente profesionalización de las elites dirigentes, por medio de un notorio incremento de los diplomas universitarios, particularmente de las universidades más tradicionales y de alto prestigio (como Oxford y Cambridge).

No obstante, la evidencia empírica comparada de otros estudios en países centrales no es siempre igual de concluyente. Investigaciones en Canadá (Ogmuson y Mclaughlin, 1992) si bien confirman la sobrerepresentación de clases altas entre los dirigentes de empresas, señalan también que hay que prestar atención a la heterogeneidad en el origen social de los directivos empresariales, entre los que aparecen miembros provenientes de clases medias y sectores bajos.

Si bien el peso del origen social en el reclutamiento de las elites manageriales es señalado recurrentemente en la literatura, el mismo se encuentra vinculado a la socialización y formación cultural en determinadas instituciones educativas, lo que ha generado diversos debates en el campo académico. A modo ilustrativo, autores como Wright Mills y Bourdieu atribuyen a la socialización familiar y escolar común de los cuadros dirigentes un papel muy relevante para su cohesión interna y como mecanismos de reproducción de las clases dominantes. A pesar de lo cual existen diferencias entre ellos a la hora de interpretar el papel que otorgan al origen social y a las instituciones educativas. En tanto Bourdieu coloca en el centro el significado del habitus de clase y las calificaciones académicas, Wright Mills da particular relevancia a los mecanismos organizacionales de reclutamiento, más que a la socialización familiar o educativa (Hartman, 2007:56)

Bourdieu, le atribuye un papel muy relevante a las instituciones educativas, especialmente las denominadas “escuelas de poder” cuya función es reclutar candidatos, contribuir a la formación de cuadros dirigentes y a la reproducción de las elites. En esta perspectiva las instituciones de formación educativa y sus diplomas ejercen una fuerte influencia en la legitimación de posiciones de poder en la sociedad y contribuyen a estrechar vínculos entre los detentores del capital económico y el capital cultural.

Análisis comparados en esta perspectiva señalan que en varias de las naciones industrializadas más relevantes (Francia, EEUU, Inglaterra, Japón) existen Instituciones Educativas de Elite

excluyentes con influencia clave en el reclutamiento y formación de los aspirantes a los puestos más altos del campo empresarial, político y académico (Hartman, 2007).

De cualquier forma, ello no significa que en todos los contextos nacionales se verifique una vinculación directa entre algunas instituciones de educación superior de elite y el reclutamiento de cuadros dirigentes. A modo de ejemplo, según investigaciones empíricas realizadas en Alemania (Hartman, 2000) la influencia de las universidades no presenta una relación directa con los mecanismos de acceso a puestos de altos gerencia de grandes empresas. Si bien el detentar un capital cultural, en especial un diploma universitario es un requisito necesario en el curriculum de los candidatos, no es suficiente para el acceso a los puestos de alta dirección. La incidencia del capital cultural está mediada por la mayor disposición de habitus de clase incorporado provenientes de la socialización de clases medias altas, que resulta ser el factor más influyente en la selección de candidatos y carreras de alta dirección.

Otro aspecto frecuente de encontrar respecto a los usos y significados de los diplomas educativos se vincula con el grado de internacionalización de las carreras de los altos ejecutivos de empresas. La proliferación en los últimos tiempos de teorías de la globalización sostienen que los procesos de globalización favorecen la producción de elites económicas transnacionales y clases sociales globales (Sklair 2001, Sassen 2007). Dentro de estas nuevas clases globales se ubican los profesionales en puestos de ejecutivos de alta dirección y gestión de empresas. En esta perspectiva, las clases globales se caracterizan por tener posiciones ambiguas entre ámbitos nacionales y globales, que se traducen en elites económicas con un alto desempeño profesional, con carreras y trayectorias biográficas de alta movilidad internacional, vinculada a redes globales, instituciones y ámbitos transnacionales de poder.

Algunos autores (Carroll, Carson, 2003) sostienen que la formación de una clase transnacional es más bien naciente y que las redes globales de las corporaciones transnacionales obedecen al entramado de redes de grupos empresariales nacionales originales que las componen. En este sentido, afirma que existiría una capacidad de resiliencia de las elites económicas nacionales que mantienen y fortalecen su influencia en la inserción en redes globales transnacionales. Desde este análisis las posibilidades de expansión de la clase capitalista transnacional está restringida por otros agentes y estructuras, la lógica acumulación capital entra en contradicción con los estados y territorios nacionales, los vínculos transnacionales y los grupos de planeamiento de políticas globales colaboran en la mediación de intereses pero no superan dicha contradicción.

En este sentido, los estudios sobre internacionalización de las elites manageriales son más cautos y críticos respecto a los alcances y modalidades de la misma. La evidencia empírica comparada pone en duda que las profecías y anuncios de la existencia de cuadros de altos ejecutivos de empresas internacionales o transnacionales que sustituyen a los elencos reclutados nacionalmente, por el contrario, más bien advierten que se trata más una “fantasía que una realidad” (Hartman, 2007:87).

Por otra parte, hay estudios que abordan la selección, formación y reclutamiento de elites manageriales de empresas multinacionales en perspectiva histórica comparada (Godelier, 2005) que muestran un panorama complejo y de tendencias contradictorias entre lógicas nacionales y globales. Se pueden pues encontrar la persistencia “durable” de las dimensiones nacionales y regionales, pero también de la expansión internacional de un mercado de empleo mundial que favorece la movilidad internacional de las elites manageriales- (Godelier, 2005:13).

Wagner (2005) aborda la emergencia desde los años 1960 en adelante de una amplia literatura que postulan -en forma descriptiva y prescriptiva- la emergencia de nuevas elites manageriales internacionales y transnacionales. La autora procura analizar históricamente el proceso de mundialización de las elites económicas. Por una parte señala la integración por parte de las elites económicas (comerciantes, financieras, grandes fortunas) de culturas, adopción de prácticas y estilo de vida cosmopolitas (relaciones familiares e interpersonales, educación, aprendizaje de lenguas extranjeras), prácticas que rastrea sus orígenes en el S.XVI y que fueron

factores que contribuyeron a la cohesión social interna y alianzas de intereses entre elites de diversos países (Wagner, 2005, pp.17). Por otra parte, la dimensión de la internacionalización contemporánea de las elites manageriales se expande con las organizaciones multinacionales y las oportunidades de carreras internacionales. Pero las competencias de los managers descansan en la movilización de recursos sociales y cultural preexistentes (Wagner, 2005:19). Las elites manageriales celebran la apertura de las fronteras nacionales y la valorización de las referencias internacionales como las antiguas burguesías. No obstante los estudios de reclutamiento de dirigentes muestran que los principales puestos de dirección y poder son ejercidos por nacionales y “encastrados en estructuras nacionales. La “preeminencia de los círculos nacionales” confirma la importancia de la “durabilidad y eficacia de la dominación social” (Wagner, 2005:22)

No obstante, el debate sobre la internacionalización de las elites manageriales y de sus credenciales educativas está lejos de estar cerrado.

Desde otros estudios comparados Masson, Vallé, Koch (2010:14) retomando las diferencias de formación y reclutamiento de elites manageriales en Francia y Alemania sostienen que más allá de la profunda diferenciación y particularidades nacionales de los sistemas educativos y de selección de cuadros directivos la creciente internacionalización de las firmas empresariales, y de la formación particularmente con el desarrollo de los MBA promueve la difusión homogénea de un “mainstream de “cultura de empresa” y de “mejores prácticas” provenientes del mundo anglosajón.

Davoine y Ravasi (2013) en un estudio de carreras manageriales de “top management” en Francia, Alemania, Inglaterra y Suiza señalan la estabilidad relativa de los modelos de carrera managerial nacionales con fronteras institucionales y sociocontextuales claras. Del punto de vista de los diplomas universitarios destacan la presencia mayoritaria de formación de grado en el campo de los negocios y administración así como de las ingenierías. Además, a nivel de posgrado la preferencia relativa por la elección de MBA (Davoine, Ravasi, 2013:159). El estudio constata evidencias de procesos de erosión de los modelos nacionales y convergencia de un modelo emergente con fuerte valoración de la dimensión internacional de las carreras, con la promoción de una creciente movilidad internacional del “top management”, integrando extranjeros en equipos de management.

2. La “industria del management” en la formación de altos ejecutivos: anclajes nacionales y modos de internacionalización en América Latina

Las investigaciones sobre carreras de altos ejecutivos de empresas corporativas en varios países de América Latina durante la última década muestran relaciones estrechas entre formación educativa vinculada a la administración de empresas y las carreras profesionales en la alta gerencia. La expansión y generalización en las últimas décadas de carreras de educación universitaria vinculadas al campo de la administración de empresas, así como el desarrollo de una “industria del management” a nivel de grado y posgrado han favorecido la progresiva internacionalización de saberes, competencias y diplomas en los elencos directivos.

No obstante, la relación entre formación superior en gestión de empresas y el acceso a los puestos de dirección y alta gerencia no es lineal, ni la progresiva internacionalización de la oferta de educación superior en el campo de la administración de las empresas garantiza de por sí el acceso ni supone la sustitución de los mecanismos de selección de las organizaciones relacionadas al capital social y sus anclajes territoriales. Por el contrario, las evidencias empíricas muestran que la formación educativa y trayectoria profesional en los países y empresas de origen son estratégicos para las carreras gerenciales y las formas de internacionalización de los elencos de alta dirección de grandes empresas.

En un estudio sobre altos ejecutivos de grandes empresas corporativas multinacionales y nacionales en México (Pérez Lizaur, García, 2006) confirman algunos patrones recurrentes en

los perfiles de reclutamiento y formación de los directivos de empresas, en particular en la relación con la propiedad y carreras en las empresas de origen, y de una formación vinculada al campo de la administración y gestión empresarial.

Según la investigación la mayoría de los ejecutivos provienen del mismo lugar de origen de la empresa, mientras que la mayoría de los directivos son mexicanos. En cuanto al origen social provienen de diversos estratos sociales. En el análisis del perfil de formación cultural se destaca el alto nivel educativo que registran, y se observa que la mayoría de los elencos directivos poseen estudios universitarios en carreras de ingeniería y disciplinas en el campo de la administración de empresas. A su vez, la formación universitaria la recibieron en su amplia mayoría en universidades mexicanas. En cuanto a la formación educativa de nivel de posgrado se destaca la preferencia por la elección de especializaciones vinculadas a la administración y management de empresas. Los programas de posgrados lo realizaron tanto en México como en el exterior (Pérez Lizaur, García, 2006:14).

Investigaciones recientes en Brasil sugieren hipótesis similares sobre los usos de los diplomas y las relaciones entre formación de educación superior y carreras manageriales. Estudios de las carreras de altos ejecutivos de grandes empresas en Brasil comparados con Alemania, mostraron que la gran mayoría contaban con una formación académica universitaria en las áreas de ingeniería, economía y administración de empresas (Pochmann, 2013:52). Pero además llamaron la atención sobre la relación entre formación y carrera profesional señalando que en su gran mayoría la formación educativa la realizan en espacios nacionales, así como sus trayectorias laborales en las empresas de origen. A la luz de las evidencias empíricas discuten algunos supuestos generales planteados desde la teoría de las clases y elites globales transnacionales respecto a las consecuencias de los procesos de globalización matizando las interpretaciones y observando que la internacionalización de las elites económicas se trataría más bien de procesos de “internacionalización leve”.

Así pues, estos autores cuestionan la hipótesis de la internacionalización de la alta gerencia y la existencia de un nuevo patrón de carrera caracterizado por profesionales transnacionales sin fronteras “Boderless career” basado en la socialización común con una convergencia progresiva de valores y conductas. En vez de ello, argumentan la hipótesis de internacionalización leve de las carreras gerenciales, en las que la formación educativa, así como en la práctica gerencial en el exterior es por períodos cortos y se vincula a las carreras dentro de empresas corporativas y de la trayectoria profesional en los países de origen.

En Argentina en una investigación de empresas corporativas, se constató que los altos ejecutivos poseen una formación generalizada en carreras universitarias con una participación destacada en la formación de administración, particularmente de las carreras de contador público (27%) así como de licenciados en administración (10%). En orden de importancia le siguen profesiones clásicas de fuerte prestigio social como ingenieros (23%) y abogados (11%), además de una variedad de carreras de grado del área humanística y social. Además se observó que la formación universitaria de los elencos gerenciales la recibieron mayoritariamente en universidades públicas argentinas (Luci, 2012:230).

Según la autora en el campo empresarial para la formación de alta gerencia una de las credenciales educativas más codiciadas a nivel de posgrado es el Master en Administración de Empresas (generalmente conocido por su sigla en inglés, MBA). Esta formación originada en el formato del modelo norteamericano de escuelas de negocios se expande a partir de la década del ochenta no solamente en Europa sino al resto del mundo, promoviendo la internacionalización del “saber managerial”.

La generalización de la formación de Escuelas de Negocios y los programas del MBA, complementado con la extensión de las consultorías y la expansión de prensa empresarial contribuye a la “mundialización” y difusión pública de los saberes vinculados a la gestión y la “industria” del management. La producción de un saber especializado, de una “gramática del

management” (Luci, 2012) favorece la creciente “naturalización” y legitimación pública de las prácticas de las instituciones y actores empresariales. Asimismo, la explosión de la oferta de educación especializada de alto nivel se vincula a crecientes exigencias de profesionalización de las actividades de dirección y gestión de las empresas, así como de la “modernización” e “internacionalización” de la formación de los elencos gerenciales y cuadros de alta administración de las empresas.

Además hay que considerar el papel predominante de las instituciones de educación superior privadas en la generación y expansión de la oferta de formación en administración de empresas a nivel de posgrado. De acuerdo al estudio referido entre los cuadros directivos de grandes empresas en Argentina si bien la formación de grado era fundamentalmente pública, en la formación de administración de empresas a nivel posgrado la realizaron fundamentalmente en instituciones privadas (91%), eligiendo preferentemente el MBA (59%), y un 14% asistieron a programas de posgrado en el exterior (Luci, 2012:230-231). A ello se suma que las escuelas de negocios en general son activas para promocionar relaciones y ámbitos de sociabilidad entre sus miembros, así como de generar vínculos con las empresas para promocionar sus egresados y la valoración de los diplomas como recurso para oportunidades de carrera profesional (Luci, 2012:240-241).

En Chile el cambio del modelo capitalista impregnado por un fuerte liberalismo económico gestado en la década de los setenta e impuesto por el régimen autoritario, colocó en el centro a la economía de mercado y la empresa como agentes privilegiados del orden económico y social. Este cambio del modelo económico tuvo impacto en la transformación y formación de la elites económica desplazando los “antiguos capitales de industria” formados localmente y con una fuerte pertenencia ideológica, por nuevos altos ejecutivos “jóvenes ingenieros comerciales con MBA o posgrados en la Universidad de Chicago y otras universidades norteamericanas” (Tironi, 2013, pp.390). El predominio de la racionalidad técnica económica de la gestión, sobre los espacios de negociación y pertenencia política y social colectiva, fue un rasgo de esta nueva elite, que se perpetuó luego con la convergencia en el desarrollo de cuadros tecnocráticos emergentes en el período pósautoritario.

3. Formación escolar y credenciales educativas de los altos ejecutivos en Uruguay: entre meritocracia y clausura social

El análisis de las elites manageriales uruguayas tiene aspectos singulares y comunes en comparación con otras elites latinoamericanas en la relación entre origen social y formación escolar.

En nuestro estudio el objetivo es realizar una cartografía social de las trayectorias de directivos y altos ejecutivos de las principales empresas de los sectores más dinámicos del Uruguay en los últimos 12 años (2002-2014)⁽²⁾. En función de ello se seleccionaron previamente las empresas

² Las metodologías biográficas han desarrollado diversas técnicas y usos de relevamiento y análisis de registros biográficos. Los métodos biográficos han recibido múltiples usos en las ciencias sociales (Pujadas Muñoz, 1992), con un amplio acervo bibliográfico de metodologías y técnicas de investigación que abarcan desde la etnografía, la historia de vida y oral. En este caso el método prosopográfico (Lawrence Stone (2011) o biografía colectiva, lo que se busca es estudiar los perfiles sociales y características comunes de un grupo social, categoría profesional o colectividad a través del estudio de las genealogías históricas, trayectorias biográficas y cursos de vida de sus miembros. El método consiste en el estudio de variables empíricas sobre el origen social y familiar, las posiciones y puestos ocupados en las estructuras económicas, residenciales, las formaciones educativas y las trayectorias ocupacional-profesionales que contribuyan a entender los rasgos comunes del grupo, su relación con la dinámica política, económica y cultural de instituciones y estructuras en un tiempo histórico y espacial determinado.

más importantes del país en función de dos criterios: ingresos y número de dependientes, conformándose un listado que luego fuera validado por informantes calificados.

Para la conformación de la muestra se tomaron como base estadísticas oficiales de las 100 primeras empresas en tamaño a partir de la encuesta de actividad económica anual del Instituto Nacional de Estadística (INE) (2009-2010), considerando como indicadores de tamaño el número de trabajadores ocupados ³ y los ingresos económicos anuales. Para la selección también se incorporó el criterio de diversidad de sectores y ramas económicas según la clasificación realizada por el INE. De la clasificación estadística de siete grandes sectores de actividad económicas las empresas seleccionadas corresponden a tres de ellos y en los que se encuentran las empresas más grandes del país, a saber: 1) Industrias manufactureras, suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades; 2) Comercio al por mayor y menor, reparación de los vehículos, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida; 3) Informática y comunicación. Vale la pena observar que una parte de las empresas manufactureras están vinculadas a complejos y cadenas de valor agropecuarios y forestales. Además se consideraron algunas empresas en áreas estratégicas para el desarrollo económico o con políticas públicas de incentivo de la inversión extranjera directa (como por ejemplo la instalación en zonas francas y actividad portuaria).

Otros elementos incorporados como criterios para la selección fue el estudio a partir de datos secundarios e informantes calificados de la estructura de propiedad y naturaleza jurídica. Así pues, se incluyeron empresas diversas según tipos de propiedad privada y Estatal. (Empresa privadas, con tres estatutos jurídicos: sociedades anónima –en su gran mayoría-, sociedad de responsabilidad limitada y cooperativas y Empresas públicas reguladas por la normativa de ente autónomo). Luego se analizó las relaciones entre ellas, en qué medida eran empresas individuales totalmente autónomas o estaban vinculadas a un conglomerado de empresas de grupos empresariales. La identificación de grupos empresariales incluyó también el estudio de los socios propietarios mayoritarios de origen: (nacional, multinacional, multinacional de origen nacional).

De la lista original de 100 empresas, se conformó una muestra de estudio de las 43 empresas más grandes, 39 privadas y 4 públicas, entre las empresas privadas la amplia mayoría perteneciente a grupos empresariales multinacionales. Esta muestra de empresas se tomó como base para el armado de un listado de altos directivos, grupos alta dirección o gerentes (grupos CEO "Chief Executive Officer", o MD Managing Director como se los denomina en la jerga internacional más corriente, o sus equivalentes en las posiciones de alta autoridad en la empresas, como puede ser los Gerentes Generales), que derivaría en la conformación de una lista de 212 personas. La elaboración de la lista de directivos implicó el uso de fuentes y técnicas de relevamiento múltiples, desde balances e información pública de las empresas en sus site web, hasta variedad de fuentes de información desde prensa económica y publicaciones empresariales, curriculum vitae y biografías de acceso público, redes sociales virtuales (Facebook, LinkedIn) hasta obituarios y eventos sociales. Además se realizaron algunas entrevistas a directivos en 13 empresas seleccionadas de acuerdo a los diversos perfiles existentes en la muestra.

En una primera etapa del total de directivos se accedió a 15 entrevistados de 13 empresas distintas a los efectos de explorar cualitativamente y construir una *tipología de mecanismos de reclutamiento y carrera de altos ejecutivos*, que se sintetiza a continuación (Autor et al, 2015).

En primer lugar, se identifica un grupo de directivos que provienen de la *reconversión de clases altas locales en la gestión gerencial*. Se trata de empresarios que transitan un camino desde la propiedad hacia la gestión de las empresas, es decir, de accionistas a altos gerentes de grupos multinacionales. Integran este grupo personas emprendedores de negocios que ven en los

³ El número de empleados ocupados en cada empresa varía entre 600 y 6000 personas.

puestos de alta gerencia una oportunidad de mantenerse en puesto de dirección de empresas locales pero al mismo tiempo de ampliar su esfera de control del ámbito nacional al internacional.

En segundo término, se encuentran los *altos ejecutivos extranjeros del “governance” de grupos económicos multinacionales*, managers directamente vinculados a los círculos íntimos del poder económico corporativo multinacional y que responden directamente a los intereses de propiedad de los socios accionarios.

En tercer lugar, se reconocen a *los gerentes de la empresa*, personas que ascienden en la escala jerárquica por su involucramiento y alto compromiso con la empresa, donde a partir de su propio desempeño de trabajo tejen relaciones de confianza interpersonal que les permiten pasar a los puestos de dirección.

En cuarto término, se identifican *los profesionales universitarios exitosos en la gestión de empresas*, que acceden a puestos de dirección por medio de la aplicación de conocimientos especializados en la resolución de problemas complejos y toma de decisiones en momentos críticos de cambio organizacional en áreas estratégicas de las empresas.

Por último, se encuentran los *gerentes empoderados por redes sociales asociativas*, se trata de postulantes que representan directamente a colectivos y redes sociales vinculadas a la actividad de la empresa.

Los hallazgos dan cuenta de la heterogeneidad en la conformación y modo de reclutamiento de los altos ejecutivos de las principales empresas del país, diferenciándose de la tesis de la uniformidad de las elites dirigentes de la literatura clásica. El caso de estudio muestra la presencia de mecanismos de clausura y de movilidad entre los altos ejecutivos, de procesos de adaptación y reconversión de dirigentes de empresas, que provienen de condiciones sociales de origen y trayectorias diversas, que se entrelazan en lugares comunes de formación educativa y actividades de redes colectivas de capital social y cultural local. Se encuentran pues desde individuos provenientes de las antiguas clases propietarias y altas locales que se reconvierten en puestos de alta gestión en ejecutivos de empresas multinacionales globales, pasando por egresados universitarios de sectores medios que ascendieron por medio del desempeño y expertise profesional en el campo de administración de empresas; hasta individuos que hicieron sus carreras basadas en el desarrollo de aprendizajes de competencias, conocimientos prácticos y técnicos y relaciones de confianza interpersonal dentro de las empresas locales.

En forma paralela se construyó una bases de datos cuantitativa con registros biográficos de todos los individuos que componen la muestra de estudio. Los registros biográficos se orientaron a identificar las personas, sus perfiles sociales de origen, nacionalidad y residencia, la formación escolar, posiciones públicas de destaque y sus trayectorias profesionales y antecedentes de experiencia gerencial. A continuación, se presentan avances de investigación de las trayectorias de formación educativa, que incorpora desde aspectos muy generales como máximo nivel educativo alcanzado, pasando por el tipo de formación y especialización académica, el tipo institución escolar y el lugar de formación, así como el rastreo de antecedentes educativos familiares.

En cuanto al contexto educativo del país, se debe advertir que posee una oferta de instituciones y titulaciones basados en una tradición de un sistema educativo nacional de amplio acceso y con una fuerte presencia del sector público así como de reconocimiento de prestigio de sus instituciones educativas. Pero al mismo tiempo, se observa la emergencia en las últimas décadas de procesos de segmentación educativa de instituciones y credenciales, de ámbitos privados y de círculos sociales más selectivos entre clases altas y medias altas del país.

El desarrollo de la formación educativa e industria del management en el Uruguay comienza en la década del ochenta y se consolida en la década del noventa, a impulso principalmente de las instituciones privadas de educación superior y estableciendo nexos con redes académicas y empresariales del exterior. El Instituto de Filosofía, Ciencias y Letras de Montevideo, actualmente Universidad Católica del Uruguay ofrece en 1980 por primera vez una Licenciatura en Dirección de Empresas y en 1990 iniciaría los cursos del Master en Administración de Empresas (MBA). El desarrollo de estos programas se apoya en vínculos con universidades católicas españolas y de América Latina. Poco después, otra institución católica vinculada al OPUS DEI, se convierte progresivamente en uno de los centros más reconocidos en el medio empresarial local. El Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, hoy dentro de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, inició sus actividades en 1986 y a partir de 1992 comienza a dictar cursos de posgrado de MBA. El IEEM tiene vinculación académica con escuelas de negocios de España y EEUU, así como con Argentina. La Universidad ORT, de tradición judaica, va a ofrecer curso de MBA desde 1998, tendiendo también acuerdos de cooperación académica con Estados Unidos y en España. Más adelante también la Universidad de la Empresa se incorpora a la oferta de cursos de MBA. El ámbito público tampoco estará ajeno a la expansión de nuevas ofertas educativas en el campo del management, iniciando la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República los cursos de posgrado de MBA en 1995.

Los avances de investigación realizados hasta el momento muestra elementos comunes a patrones de carreras de altos ejecutivos en América Latina, con algunas peculiaridades contextuales locales.

La trayectoria educativa de los altos ejecutivos desde la formación en enseñanza primaria hasta el nivel medio muestra un escenario de pasajes entre la oferta pública y la oferta privada. De una parte, la presencia de las escuelas públicas y liceos extendidas en todo el territorio nacional. De otra parte, también aparecen trayectos en instituciones educativas privadas a veces desde primaria, más claramente en la enseñanza media. Aparecen tanto colegios y liceos de alto prestigio y selectividad social, asociados a las clases altas, como nuevos colegios vinculados a barrios de sectores de clase media alta o ascendiente que promueven estilos de formación y vida globalizada. Los procesos de segmentación educativa aparecen por tanto en forma sutil y progresiva, con instituciones privadas que buscan diferenciarse, con la activación de redes sociales, lugares de encuentro y pertenencia social en grupos más reducidos y selectos.

Pero es en el ámbito de la formación universitaria donde se encuentran las claves para comprender las modalidades de profesionalización y trayectorias laborales de los elencos de alta gerencia. Nuevamente aquí, se constata una fuerte presencia de los espacios de formación pública en convivencia con trayectos de formación privada. Por una parte, se verifica la presencia y prestigio académico de la Universidad de la República como principal referente de universidad pública en el Uruguay, así como de carreras universitarias clásicas vinculadas a la gestión de las empresas. Por otro lado, la emergencia y desarrollo de nuevos espacios de formación universitaria en el ámbito privado y con un perfil más acentuado a la producción de competencias y saberes vinculados a la administración de empresas.

El análisis de las trayectorias académicas de los altos ejecutivos de grandes empresas en el país muestra en primer lugar una preeminencia de la educación universitaria, con una presencia menor de formación terciaria no universitaria y pocos sin formación terciaria. Las credenciales de formación terciaria aparecen cubriendo áreas complementarias relacionadas con campos dinámicos del mercado laboral y sector servicios como administración, hotelería y diseño. Estas evidencias empíricas confirmarían la convergencia entre los procesos de expansión de la educación superior con la creciente profesionalización de las elites económicas en actividades gerenciales.

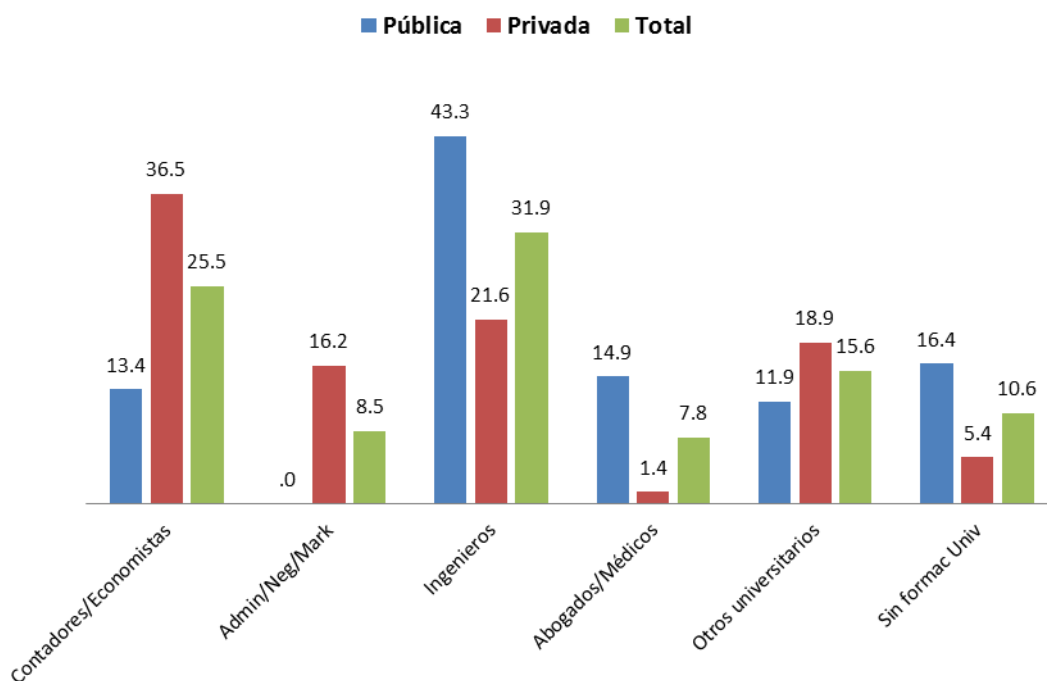
En cuanto a las credenciales educativas se observa una preeminencia de profesiones clásicas como contadores públicos e ingenieros. Hecha la generalización empírica, corresponde luego una mirada más detallada de las credenciales y diplomas educativos.

En el ámbito de ciencias y saberes relacionado con la administración y la economía, aparece también una presencia significativa de economistas, y luego de nuevas carreras desarrolladas en el campo de la administración, como Licenciaturas en Dirección de Empresas, Márketing, o Negocios internacionales.

Las siguientes profesiones en términos de relevancia cuantitativa en las trayectorias de los altos ejecutivos las constituyen las ingenierías, las cuáles van desde perfiles clásicos como Ingenieros civiles e industriales, Ingenieros Agrónomos e Ingenieros Químicos, hasta las de desarrollo más reciente, como ser los Ingenieros en Computación. Aunque en forma más testimonial también hay casos de otra profesión clásica, la abogacía y los saberes jurídicos. Dentro de la diversidad de credenciales educativas, también se encuentran titulaciones en carreras de las ciencias naturales, como licenciados en ciencias biológicas.

Por otra parte, es de destacar algunas diferencias significativas en términos de perfiles de formación entre los ejecutivos de empresas privadas y públicas. En el ámbito privado se observa una mayor presencia de contadores, economistas y licenciaturas vinculadas a la administración de empresas (53%), seguido de formación en diversas ingenierías (22%) como las principales carreras de formación de grado de los altos ejecutivos. En la formación de los ejecutivos de las empresas públicas se encuentra que el 43% son ingenieros, el 15% son abogados y médicos, y el 13% contadores, economistas y administradores. Por otro lado, se constata una presencia no despreciable de personas sin formación universitaria entre los cuadros de alta gerencia (16%).

4. Formación universitaria de altos ejecutivos de grandes empresas en Uruguay



Fuente: base de datos Serna et al , (2015)

Nota: datos relevados de 67 ejecutivos de alta gerencia de 4 empresas públicas y 74 personas de 35 empresas privadas

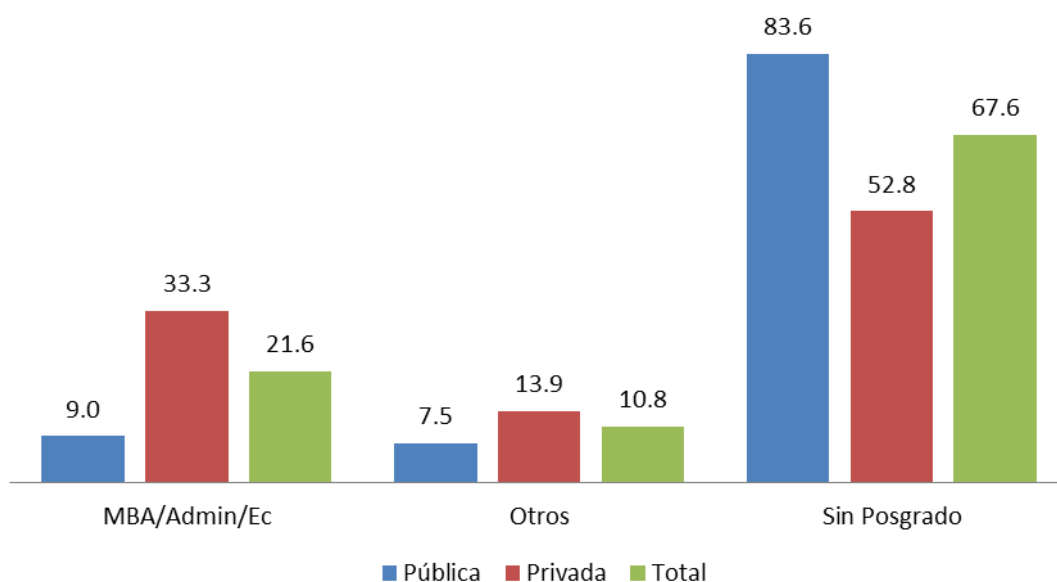
La institución principal de formación en las profesiones clásicas es la Universidad de la República lo cual confirma la centralidad y reconocimiento público de la misma en el sistema terciario del país. No obstante, también es importante reconocer la presencia significativa de nuevas instituciones privadas con vínculos con las empresas y el poder económico, particularmente de universidades privadas y confesionales.

La formación de altos ejecutivos en instituciones públicas como en privadas puede ser interpretada tanto como indicador de la creciente profesionalización de los elencos de dirección de empresas, como de los procesos de segmentación educativa y social de las carreras de alta dirección.

Además de las carreras universitarias de grado es relevante estudiar el papel de los posgrados. La creciente presencia de formación de posgrado entre los miembros de la alta gerencia de grandes empresas (22%) se puede vincular a la creciente profesionalización de los saberes y competencias de la gestión, dado que su gran mayoría está vinculada al campo de la gestión y conducción de empresas. La revisión de los tipos de posgrados muestra la centralidad de la demanda por saberes del área de la administración, como ser posgrados en Dirección y administración de empresas, en finanzas, en logística y en agronegocios.

Nuevamente, en la formación universitaria a nivel de posgrado se identifican diferencias entre ejecutivos de las empresas privadas y públicas. En el ámbito privado el 33% de los altos ejecutivos poseen algún tipo de formación relacionada al campo de administración, entre las que se destaca el MBA, mientras un 8% tienen otros tipos de especializaciones de posgrado. En el ámbito público, la proporción de ejecutivos con formación de posgrado es menor (16%), siendo que el 9% poseen algún tipo de formación relacionada al campo de administración de empresas y el 8% tienen especializaciones en otras áreas del conocimiento.

Formación universitaria de posgrado de altos ejecutivos de grandes empresas en Uruguay (%)



Fuente: base de datos autor et al, (2016)

Nuevamente, en este estudio caso para comprender la relación estrechas entre tipos de formación educativa y carrera gerencial, no alcanza con verificar asociaciones empíricas entre ambas, es necesario incorporar el papel del capital social como mediador y articulador de relaciones sociales y trayectorias biográficas. Dicho de otro modo, la formación y el diploma

legítima saberes y capital escolar incorporado de los candidatos, pero ello por sí solo no explica los mecanismos de selección y ascensos en la carrera de management.

Por ejemplo, el análisis de la nacionalidad de los directivos en empresas multinacionales muestra una convergencia entre la nacionalidad de socios mayoritarios propietarios de origen y la nacionalidad de los equipos de alta dirección. Lo mismo se puede afirmar con respecto a la relación entre formación educativa y nacionalidad, en general los altos ejecutivos realizaron su trayectoria educativa en instituciones de sus países de origen, con experiencias puntuales de capacitación y formación corta en el exterior. Por tanto, las trayectorias escolares y profesionales están vinculadas a las carreras y relaciones sociales tejidas en las empresas de origen.

A pesar de que el Uruguay es una economía de escala pequeña, la presencia y mantenimiento del predominio de elencos directivos locales en el control y dirección de las empresas abonarían las hipótesis previamente reseñadas de varios estudios en diferentes países, respecto a que los procesos de globalización y desarrollo de clases capitalistas transnacionales no sustituirían los grupos dirigentes locales, sino que más bien se produciría un amalgamamiento de elencos dirigentes e intereses estratégicos globales de las empresas. De las 39 empresas privadas estudiadas, 19 son empresas privadas de capital accionario nacional, 2 son empresas privadas nacionales asociadas con capitales extranjeros y 18 empresas pertenecientes a capitales multinacionales. No obstante, el análisis de la nacionalidad de origen de los altos ejecutivos muestra un predominio notorio de los nacionales en los cargos de alta gerencia. El 82% de los altos ejecutivos estudiados son uruguayos. También es interesante observar que, entre los ejecutivos extranjeros, el 60% son de países de la región de América del Sur (Autor et al, 2015).

Además, en el caso de los gerentes extranjeros no se trata de gerentes transnacionales en carreras globales que van pasando por diferentes empresas de distintos países de acuerdo a las oportunidades y elecciones personales, sino que en general se trata de ejecutivos cuya nacionalidad está vinculada a la nacionalidad de los socios accionarios y las empresas de origen. Del análisis de seguimiento de las trayectorias gerenciales, se podría sugerir la hipótesis de que, aún en los grupos multinacionales, el reclutamiento de los altos ejecutivos no se realiza de managers con carreras globales, sino de directivos vinculados a los grupos empresariales de origen. En esta línea interpretativa, las experiencias de transnacionalización de las prácticas de gestión empresarial de los altos ejecutivos está vinculadas a las estrategias de internacionalización de los grupos empresariales y la integración multinacional con otros equipos de dirección (Autor et al, 2015).

Nacionalidad altos ejecutivos de las empresas más grandes del país

Nacionalidad Altos ejecutivos	Frecuencia	Porcentaje
Uruguay	116	82,3
Resto de América del Sur	14	9,9
América del Norte	3	2,1
Europa	7	5,0
S/Dato	1	0,7
Total	141	100,0

Fuente: elaboración propia en base a procesamientos de la base de datos de altos ejecutivos, 2015.

En la selección de altos ejecutivos debe considerarse el importante papel de la incorporación de capital cultural y diplomas contribuyen a la formación mecanismos de clausura social y círculos íntimos interpersonales en las posiciones de privilegio en el espacio social. En particular, se destaca la formación y socialización en centros educativos exclusivos de prestigio que combinan estatus económico y escolar, así como la socialización en circuitos empresariales exclusivos. A ello se agrega la reproducción de patrones de clase alta en el uso del tiempo libre y en la reproducción de un estilo de vida propio.

En definitiva, el papel del capital cultural aparece en diferentes expresiones e impactos. De un lado, en la forma tradicional del legado de la “herencia” de posiciones de privilegio, donde la formación educativa y los diplomas refuerza y legitima posiciones sociales privilegiadas de poder económico y prestigio social. De otro lado, por la legitimación meritocrática de las carreras profesionales a las cumbres de la pirámide del poder económico y potenciar canales de movilidad y ascenso social. En estos casos, el desempeño personal, sea a través de la formación escolar o de la adquisición de competencias prácticas en las actividades empresariales, así como el manejo de las relaciones sociales dentro de las empresas y la localidad de origen aparece como principal recurso e instrumento de legitimación de las posiciones alcanzadas.

5. El papel del diploma escolar en el reclutamiento de los ejecutivos de grandes empresas: legitimación meritocrática y segmentación social

La aceleración de los procesos de globalización, especialmente en el campo económico, así como en el campo educativo favorecen la convergencia de elites económicas en redes globales y la formación en instituciones educativas internacionalizadas. La expansión de grupos corporativos transnacionales y la emergencia de grupos multinacionales con sedes en áreas de la semiperiferia y periferia pone en contacto personal y directo a grupos dirigentes locales y transnacionales. No obstante, los procesos de convergencia entre globalización y elencos dirigentes no deben ser considerados como un supuesto *a priori*, ni las relaciones son tan directas, ni ocurren en forma simultánea como a veces se desprenden de la lectura de algunos enfoques o teorías contemporáneas. La experiencia latinoamericana es un buen laboratorio de análisis de las transformaciones recientes en los cuadros dirigentes de la conducción de grandes empresas.

Si bien los procesos de acreditación internacional de las instituciones y credenciales de la educación superior fortalecen los procesos de globalización educativa, ello no supone necesariamente la sustitución de las instituciones de los ámbitos nacionales y locales, ni que exista una asociación directa entre la formación brindada por algunas instituciones de educación superior y la constitución de las elites económicas globalizadas, así como tampoco que se cambien los mecanismos de reclutamiento de los elencos de alta gerencia.

Más bien los procesos parecen ocurrir en forma inversa. La creciente globalización e interdependencia económica de las empresas en grupos u organizaciones transnacionales favorecen el encuentro e interrelación de cuadros directivos de múltiples nacionalidades. Estos cuadros en general son reclutados y promovidos por las empresas de origen en los ámbitos locales y domésticos, a partir de los cuáles se insertan en las redes internacionales y globales de las empresas, reforzando los procesos de globalización económica. La formación educativa acompaña y facilita dichos procesos pero no produce de por sí nuevas elites globales. De hecho, la formación especializada (grado y posgrado) aparece como un recurso más, pero no como determinante en las carreras de los altos ejecutivos.

Los altos ejecutivos se forman en general en las empresas y países de origen, y a medida que avanzan en sus trayectorias profesionales van incorporando credenciales educativas y experiencias prácticas que refuerzan las redes internacionales activadas por las grandes

empresas. La formación, capacitación y prácticas para la alta gerencia en el extranjero aparece como temporal, eventual y transitoria.

La formación de más alto nivel de posgrado se presenta como una oferta atractiva en la medida que refuerza y fortalece las redes internacionales e intercambios de experiencias y una “gramática” común entre altos directivos de empresas. En dicho sentido, el papel del MBA es bastante ilustrativo, por un lado, como síntoma de profesionalización, que procura reclutar miembros que ya están ocupando puestos de dirección de organizaciones para potenciar el aprendizaje de competencias prácticas de gestión, por otro lado, como ámbito de socialización de los miembros y de estrechamiento de los círculos y relaciones sociales dentro del campo empresarial tanto nacional como internacional.

Las instituciones educativas, especialmente en la oferta de posgrados en el área de la administración y ciencias económicas son muy activas en la búsqueda de relacionamiento con las empresas y con redes empresariales, así como en la promoción de sus propios miembros en el plano nacional e internacional. No obstante, se debe advertir a la luz de las investigaciones disponibles que el papel de las credenciales educativas es la contribución a los procesos de legitimación de las posiciones de alta dirección y no de la selección y ascenso en forma decisiva. La formación escolar es sin duda un recurso de los candidatos para la preparación y fortalecimiento de competencias prácticas y saberes, pero no se constituye por sí sólo en un mecanismo de producción de las oportunidades y trayectorias de carrera. Por el contrario, lo que ocurre en los casos de carreras gerenciales exitosas, la formación educativa, las credenciales y las trayectorias profesionales se entrelazan en forma permanente para potenciarse mutuamente.

El Uruguay, los elencos de alta gerencia de grandes empresas muestran patrones comunes a otros países de la región y algunos aspectos específicos. Por una parte, la fuerte presencia de empresas multinacionales trae un perfil nuevo de elencos dirigentes vinculados a los grupos corporativos, con formación avanzada vinculada al ámbito empresarial y experiencia de gestión en los países de origen y con los circuitos de internacionalización de cada empresa.

Por otra parte, los grupos de altos ejecutivos nacionales provienen de condiciones sociales de origen diversas, con trayectorias de movilidad ascendente apoyadas en la formación educativa y en redes de capital social y cultural local. Se encuentran pues desde individuos provenientes de las antiguas clases propietarias y altas locales que se reconvierten en puestos de alta gestión en ejecutivos de empresas multinacionales globales, pasando por egresados universitarios de sectores medios que ascendieron por medio del desempeño y expertise profesional en el campo de administración de empresas; hasta personas proveniente de hogares humildes que hicieron sus carreras basadas en el desarrollo de aprendizajes de competencias, conocimientos prácticos y relaciones de confianza interpersonal dentro de las empresas locales.

La formación educativa de los cuadros de alta gerencia se caracteriza por una preeminencia de instituciones públicas, no obstante, se identifican procesos de segmentación educativa en la elección de estudios en ámbitos privados, en muchos casos vinculados a colectividades socioculturales, tanto en los niveles de formación básica como avanzada, y especialmente en los estudios de posgrado.

Paradójicamente, más allá de las diferencias de perfiles de sociales y de formación origen en los diversos grupos dirigentes se observa una creciente convergencia tanto en ámbitos de gestión doméstica y global compartiendo códigos comunes del “habitus” de la gestión empresarial como ser en la valoración de diplomas y competencias para los puestos, los modos de aprendizaje y capacitación práctica en el desempeño de los diferentes roles; los mecanismos de reclutamiento, ascenso y carrera dentro de las empresas y sus circuitos de inserción internacional; así como las aspiraciones, gustos y estilos de vida cotidiana dentro y fuera de las empresas.

En síntesis, el patrón de carrera de las elites manageriales uruguayas combina un reclutamiento social más plural de sus miembros, con mecanismos de clausura social en la conformación de los cuadros dirigentes por medio de procesos segmentación educativa progresiva en ámbitos crecientemente privatizados. A su vez, la segmentación educativa progresiva se retroalimenta con la convergencia en círculos sociales y estilos de vida residencial más exclusivos con predominio de clases medias altas y altas.

Bibliografía

Bottomore Tom (1967), *Elites and Society*, New York, Routledge.

Bourdieu Pierre (2006) *O poder simbólico*, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.

Carroll William, Carson Colin (2003) *The network of global corporations and elite policy groups: a structure for transnational capitalist class formation?* *Global Networks* 3, University of Victoria.

Davoine Eric, Ravasi Claudio (2013) “The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland” en *European Management Journal* (2013) 31, pp.152– 163.

Godelier Éric,(2005) “Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène”, *Entreprises et histoire* 2005/4 (n° 41) pp.6-14.

Hartman Michael (2007) *The sociology of elites*, Routledge, Londres y Nueva York.

(2000) “Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France” *The sociological Review*, Blackwell Publishers Oxford-Maiden, pp.241-261.

López Ruiz Osvaldo (2002) “Los ejecutivos de las transnacionales De trabajadores de altos ingresos a capitalistas en relación de dependencia” en *Revista Nueva Sociedad* Nro. 179 mayo-junio, pp. 45-59.

Luci Florencia (2012) “La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones” en Gessaghi Victoria, Ziegler Sandra *La formación de las élites: investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*, Buenos Aires, Manantiales-FLACSO.

(2011) “Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patronos?” en Apuntes de investigación del CEYP, Año XV, N° 20, Bs.As. pp. 193-202.

Massol Joël, Vallée Thomas, Koch Thomas, (2010) “Les élites économiques sont-elles encore si différentes en France et en Allemagne?”, en *Regards sur l'économie allemande*, 97 | juillet 2010.

Mougel François-Charles (1990) *Elites et système de pouvoir en Grande-Bretagne 1945-1987*, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux.

Ogmundson R., Mclaughlin J.(1992) “Trends in the ethnic origins of canadian elites: the decline of the BRITS? *Canadian Review Sociology & Anthropology*, 29(2).

Pérez Lizaur, Marisol; García Chagoyan, José Luís (2006) “La formación de los ejecutivos de las grandes corporaciones y los procesos de Globalización” *Iberoforum*, vol. I, núm. II., pp. 1-18, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana.

Piketty Thomas (2014) *El capital en el siglo XXI*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Pohlmann Markus, Valarini Elizângela (2013) “Elite econômica no Brasil. Discussões acerca da internacionalização da carreira de executivos brasileiros” en *Revista de sociología e política* V.21, n°47, set.2013, Curitiba, pp.39-53..

Pujadas Muñoz Juan José (1992) *El método biográfico: El uso de las historias de vida en Ciencias Sociales*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Sassen Saskia (2007) *La sociología de la globalización*, Buenos Aires, Ed.Katz.

Autor, (2013), Curitiba.

Autor, (2014), Montevideo.

Autor et al (2015), Montevideo.

Sklair Leslie (2005) “The Transnational Capitalist Class and Contemporary Architecture in Globalizing Cities”, Volume 29.3 September 2005 485–500 *International Journal of Urban and Regional Research*, New York.

Stone Lawrence (2011) “Proposografía” en *Revista de Sociología e Política*, V.19 n°39, jun., pp.115-137.

Tironi Eugenio (2013) “Adaptación sin relato. La empresa chilena ante la democracia y la globalización en Eugenio Tironi, José Ossandon, *Adaptación: la Empresa chilena después de Friedman*, Santiago de Chile, UDP.

Wagner Anne-Catherine, (2005) “Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse”, *Entreprises et histoire* 2005/4 (n° 41), pp. 15-23.

Wright Mills Charles (1987[1956]) *La elite del poder*, México, Ed.FCE.

(1951) *Las clases medias en Norteamérica*, Aguilar, Madrid.